

Dr. Kiril Postolov

Dr. Lubomir Drakulevski

ORGANIZIMI

për vitin e IV

DREJTIMI EKONOMIK, JURIDIK DHE TREGTAR

Shkup, 2010

Recensentë:

Prof. dr. Olgica Bllazhevska,
profesor në Fakultetin Ekonomik të Universitetit, „Shën Kirili dhe Metodi” - Shkup
Tanja Jovanovska,
profesor në SHEJQSH ”Vasil Antevski - Dren” – Shkup
Liljana Stojkovska,
profesor në SHEJQSH “Vasil Antevski - Dren” – Shkup

Përkthyes:

Rejhane Jashari

Redaktor i botimit në gjuhën shqipe:

Doc. dr. Afrim Alili

Lektorë të botimit në gjuhën shqipe:

Abdulla Mehmeti
Armira Kolari

Botues:

Ministria e Arsimit dhe Shkencës e Republikës së Maqedonisë

Shtypi:

Qendra grafike shpk, Shkup

Tirazhi:

1000 copë

Me vendim të Ministrit për Arsim dhe Shkencë të Republikës së Maqedonisë, nr.22 - 4273/1, të datës 28.07.2010, ky libër lejohet për përdorim.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека “Св.Климент Охридски”, Скопје 65(075.3)
ПОСТОЛОВ, Кирил
Организација за IV година: економско - правна и трговска струка / Кирил Постолов. Љубомир Дракулевски. - Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2010.
- 117 стр.: илустр.; 30 см
Фусноти: стр. 115
ISBN 978 - 608 - 226 - 036 - 5
1. Дракулевски, Љубомир [автор]
COBISS.MK - ID 84253450

PARATHËNIA

Libri “Organizimi” është i dedikuar për nxënësit që e ndjekin mësimin në vitin e IV në drejtimin ekonomik - juridik dhe tregtar dhe është i përgatitur në mënyrë që nxënësit dhe mësimdhënësit do të mësojnë mësim kualitativ dhe aktiv. Çështja e të mësuarit është sipas programit të miratuar të Ministrisë për Arsim dhe Shkencë, ndërsa përfshin aspekte nga organizimi dhe funksionimi i ndërmarrjeve.

Për ta lehtësuar materialin e mësimin, në faqen e tekstit janë të shënuara termet dhe definicione më të rëndësishme, ndërsa në fund secilit nxënës u është dhënë tekst më qëllim që të fitojnë njohuri të reja, si dhe pyetje për ta identifikuar mësimin. Nxënësit që dëshirojnë ti zgjerojnë njohuritë e tyre në fusha e caktuara të organizimit, në fund të librit u është referuar literaturë e gjerë e brendshme dhe ajo e huaj.

Ky libër është shkruar nga dy profesorë të Fakultetit ekonomik në kuadër të Universitetit “Shën Kirili dhe Metodi” në Shkup, të cilët në atë e kanë fut diturinë e tyre shumëvjeçare dhe përvojë. Më pas, dr Kirik Postolov i ka përgatitur pjesët: bazat teorike të organizimit, formimi i strukturës organizative, llojet e organizimit, konfliktet organizative dhe ndryshimet, ndërsa pjesët: sjellja organizative, klima dhe kultura organizative, udhëheqjeje dhe grupe të organizuara janë të përgatitura nga dr Lubomir Drakulevski.

Unë sinqerisht shpresoj se libri “Organizimi” do të jetë i pranuar nga ana e nxënësve që kanë nevojë për të kuptuar përmbajtjen e paraparë, si dhe mësimdhënësi duhet ta ligjëroj këtë material. Të gjitha vërejtjet janë të mirëseardhura për ato të cilët do ta përdorin librin, në krahasim me përmbajtjen e tij, do të merren parasysh në ndryshimet dhe përmirësimet e mëtejme të tekstit.

Shkup, 2010

Autorët

Dr. Kirik Postolov,
docent për teorinë e organizimit
në Fakultetin Ekonomik të
Universitetit “Shën Kirili dhe Metodi”
- Shkup

Dr. Lubomir Drakullovski, profesor
i rregullt për menaxhim strategjik,
menaxhim ndërkombëtar dhe sjellja
organizative, Fakulteti Ekonomik i
Universitetit “Shën Kirili dhe Metodi”
- Shkup

1 BAZAT TEORIKE TË ORGANIZIMIT

PËRMBAJTJA:

Definicioni i organizimit

Metodat për shkencën e organizimit

Teoritë për zhvillimin e shkencës së organizimit

Teoria klasike e organizimit

Teoria neoklasike e organizimit

Teoria bashkëkohore e organizimit

KONCEPTET KRYESORE:

Organizimi

Analiza dhe sinteza

Induksioni dhe deduksioni

Empirizmi

Klasicizmi

Neoklasicizmi

Teoria moderne e organizimi

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, nxënësi do të jetë në gjendje:

- Ta definojë nocionin e organizimit,
- T'i sqarojë metodat e shkencës për organizimin,
- T'i dallojë teoritë e shkencës për organizimin.

1. DEFINICIONI I ORGANIZIMIT

Njeriut gjithmonë ka kërkuar për të jetuar në bashkësi me njerëz të tjerë. Sic është edhe sot, dhe do të jetë edhe në të ardhmen. Dëshira për të jetuar në bashkësi me njerëz të tjerë gjatë gjithë periudhës historike të zhvillimit njeriu kalon në faza të ndryshme, që të rritet nevoja për të qenë i kënaqur. Rritja e nevojave për dëshirën për të jetuar dhe punuar në bashkësi me njerëz të tjerë është shkaktuar nga shumë arsye, të cilat mund ti klasifikojmë si ekonomike, sociologjike dhe psikologjike.

Rritja e nevojave për dëshirën për të jetuar dhe punuar në bashkësi me njerëz të tjerë është shkaktuar nga shumë arsye, të cilat mund ti klasifikojmë si ekonomike, sociologjike dhe psikologjike.

Arsyet ekonomike janë të lidhura me mundësinë për formimin e qëllimeve më të mira, nevojave dhe dëshirave kur i përkasin bashkësisë. *Arsyet sociologjike* kanë të bëjnë me dëshirën për socializmin e njerëzve, ose pranimin e shoqërisë e cila pa dyshim mund të arrihet vetëm nëse personi është anëtar i bashkësisë - komunitetit. Së fundi, por jo edhe nga rëndësia e saj, *arsyet psikologjike* që don të thotë arritje e siguruar me anëtarësimin në një komunitet (nga presionet e jashtme, dhënia e ndihmave dhe këshillave etj) dhe i kënaqur me motivet afilative (dëshira për të qenë në shoqëri me të tjerë).

Me anëtarësimin në organizim, njerëzit i plotësojnë më shumë nevojat ekonomike, sociologjike dhe psikologjike, dhe gjithashtu u lejohet zhvillimi i tyre dhe motivimi. Nevojat e njerëzve përveç anëtarësimit në organizim, dhe me prodhimtarinë e prodhimeve dhe shërbimeve në të cilën ekziston kërkimi në treg. Me prodhimtarinë e prodhimeve dhe shërbimeve,, pastaj dhe me shitjen e tyre për konsumatorët, të punësuarit marrin paga në të cilën i përmbushin statuset, nevojat e tyre ekzistenciale dhe të tjera.

Duke marrë parasysh rolin e madh që organizatat e kanë në formimin e aktiviteteve të njeriut, e theksojmë nevojën për definimin e saj.

Fjala organizim, në etimologji, vjen nga fjala greke **“organon”** që do të thotë: mjet, armë, alet. Me përdorimin e termit organizim gjatë kohës duke evoluar është plotësuar dhe pasuruar përmbajtja e saj.

Organizimin e definojmë si një sistem i hapur i përbërë nga dy ose më shumë njerëz të cilët janë të motivuar të punojnë së bashku për të krijuar prodhime, mallra dhe shërbime, të cilat realizojnë vlera për pronarët, për konsumatorët dhe për vete.¹

Organizimin e definojmë si një sistem i hapur i përbërë nga dy ose më shumë njerëz të cilët janë të motivuar të punojnë së bashku për të krijuar prodhime, mallra dhe shërbime, të cilat realizojnë vlera për pronarët, për konsumatorët dhe për vete.

Nga definicioni i propozuar mund të jenë këto karakteristikat më të rëndësishme të organizimit:

- ai është sistem i cili është në interaksion (bashkëveprim) më mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm;
- njësi sociale në të cilën anëtarët e saj kanë lidhje reciproke;
- organizimi krijon prodhime, mallra dhe shërbime;
- organizimet përpiqen të arrijnë vlera të përbashkëta.

T'i sqarojmë karakteristikat e dhëna.

Në punën e tij, organizimi është në bashkëveprim (interaksion) me mjedisin e vet të jashtëm dhe të brendshme nëpërmjet shkëmbimit të energjisë, materies dhe informacionit. Interaksioni reciprok është treguar nëpërmjet kërkesave të dhëna të mjedisit, transformimin e tyre dhe transmetimin e mjedisit në dalje. Efikasiteti dhe efektiviteti i funksionimit të organizimit lejohet vetëm atëherë kur ekziston përputhje me kërkesat e mjedisit.

Elementet reciproke në organizim janë njerëzit (e të gjitha niveleve hierarkike, nga menaxhimi i lartë, e deri të punonjësi i nivelit më të ulët i hierarkisë), strukturës organizative, hierarkia e krijuar, ndarja e punës, qëllimet, pajisjet, ndërtesat. Nga të gjitha elementeve e numëruara, elementi më i rëndësishëm është njeriu. Marrëdhëniet reciproke midis njerëzve i formojnë funksionet themelore që lejojnë arritjen e qëllimeve të organizimit.

Përmes sigurimit të resurseve nga mjedisi, zbatimi i inovacioneve, përdorimi iu teknologjisë moderne, specializimi dhe ndarja e punës organizimit është në gjendje të funksionojë në procesin e formimit të prodhimeve, mallrave dhe shërbimeve. Me prodhimtarinë e prodhimeve, mallrave dhe shërbimeve si dhe shpërndarja e tyre në treg, organizimi i arrin këto qëllime:

- plotësimin e nevojave personale të të punësuarve në organizim (ekonomike, sociale dhe psikologjike);
- plotësimi i nevojave të organizimit në tërësi;
- përmbushjen e nevojave të përbashkëta;
- plotësimi i nevojave të riprodhimit shoqëror.

Arritja e vlerave të përbashkëta e shpreh mendimin për ekzistimin e organizimit. Organizimet ekzistojnë për të arritur qëllimet e përbashkëta dhe të vendosura. Në të kundërtën, të punësuarit nuk do të angazhohen në aktivitetet për të arritur qëllimet e përbashkëta.

2. METODAT E SHKËNCËS PËR ORGANIZIM

Organizimi dhe shkencat tjera, përdorin një numër të madh të metodave me të cilat janë në gjendje të studiojnë proceset dhe fenomenet që ndodhin në organizim, si dhe për të nxjerrë konkluzione të përshtatshme dhe gjetjet. Më pas, me një renditje më të madhe takohet me sjelljet e fenomeneve të caktuara në organizimin modern - bashkëkohorë, të cilat vështirë se mund të shprehet saktë që të caktohet siç është ilustruar nga fenomeni të cilat janë objekt i kërkimeve në matematikës apo fizikës.

Metodat:

Metodat që përdoren në organizim janë të ndara në dy grupe, si vijojnë:

- metodat racionale,
- metodat – me përvojë – empirike.

Empirike -
eksperienciale

Përveç këtyre metodave, sot si rezultat i organizimit të madh dhe zhvillimit të llojeve të caktuara të metodave, përdoren metodat që përfshihen në grupin e hulumtimeve operative, matematika dhe statistika, veçanërisht në rastet ku fenomeni ka një numër të madh të frekuencave.

Në grupin e metodave racionale bëjnë pjesë induksioni dhe deduksioni, analiza dhe sinteza dhe komparacioni - krahasimi.

Induksioni është metodë logjike që fillon nga individi drejt universales.

Induksioni është metodë logjike që fillon nga individi drejt universales. Kjo d.m.th. se e gjithë ajo që është e ligjshmërisë për rastet individuale paraqet ligjshmëri edhe për të gjithë fenomenet. Aplikimin e kësaj metode mund ta shohim gjatë vërtetimit të arsyeve për futjen e një lloji të caktuar të strukturës organizative në ndërmarrjet e ekonomike të Republikës së Maqedonisë. Së pari i shqyrtojmë arsyet për futjen e një lloji të caktuar të strukturës organizative të ndërmarrjet e ndara (veç e veç)..Në bazë të përgjigjeve të fituara, janë krijuar përfundimet më të rëndësishme për arsyet që të formohen një lloj i caktuar i strukturës organizative në ndërmarrjet ekonomike të Republikës së Maqedonisë.

Deduksioni është metodë logjike e cila fillon nga universalja drejt individuale.

Deduksioni është metodë logjike e cila fillon nga universalja drejt individuale. Fillon nga supozimi që është i pranuar si i saktë dhe në raste të ngjashme, ndërsa përfundimet që arrihen në këtë mënyrë janë transferuar në raste të tjera individuale. Nëse dihet se të gjitha shpenzimet ndikojnë në uljen e rezultatit financiar të ndërmarrjes, kurse amortizimi paraqet shpenzim për ndërmarrjet, imponon një

përfundim logjik se zhvlerësimi - amortizimi e zvogëlon rezultatin financiar.

Analiza është një ndarje e tërë në pjesë.

Analiza është një ndarje e tërë në pjesë. Në këtë mënyrë arrihen njohuritë në lidhje me këtë fenomen. Gjatë ndarjes së dukurive në pjesët e tij përbërëse, mund të shihet se si marrëdhëniet midis tyre ndikojnë mbi tërësinë. Si p.sh. ndërmarrja e definon qëllimin në nivel të ndërmarrjes (qëllim strategjik). Ajo ndahet në qëllime të cilat duhet të formojnë sektorët kryesorë, pjesët dhe funksionet (qëllimet taktike). Në bazë të analizave të qëllimeve taktike dhe formimit të tyre, ku mund të vijmë në përfundim se si është domethënia e tyre për formimin e qëllimeve strategjike.

Sinteza është metodë e cila i bashkon individët me universalen, të thjeshtën në realen me theksimin e karakteristikave të përbashkëta kryesore dhe dominante.

Sinteza është metodë e cila i bashkon individët me universalen, të thjeshtën në realen me theksimin e karakteristikave të përbashkëta kryesore dhe dominante. Nëse me analizën është arritur deri të formimi i objektivave - qëllimeve taktike, me sintezën arrihen qëllimet strategjike.

Krahasimi - komparacioni paraqet metodë në të cilën kryhet krahasim të fenomeneve nëpërmjet dy dimensioneve të saja, kohën dhe hapësirën.

Krahasimi - komparacioni paraqet metodë në të cilën kryhet krahasim të fenomeneve nëpërmjet dy dimensioneve të saja, kohën dhe hapësirën. Me krahasimin kohor janë bërë konkluzione rreth fenomenit të manifestimit të tij në periudha të ndryshme kohore, si p.sh. lëvizja e paguar e pagave e të punësuarve në periudhën janar - dhjetor të vitit 2009. Procesi hapësinorë përfshinë krahasimin e të njëjtit fenomen në një hapësirë tjetër por në të njëjtën kohë. P.sh. organizimi i ka njësitë e veta organizative edhe në qytetet e tjera në vend. Nëpërmjet krahasimit të raporteve financiare të njëjësive organizative me ata të kryesores - (qendrores) së ndërmarrjeve dhe analizën e tyre menaxhimi mund të vijë në konkluzione të ndryshme për arsye të e situatës të tillë.

Vëzhgimi paraqet përcjellje sistematike, perceptim me plan dhe në mënyrë objektive, regjistrimin dhe interpretimin e fenomeneve dhe ngjarjeve.

Në metodat empirike bëjnë pjesë: vëzhguesit, intervistat, sondazhe dhe studimi i rastit.

Vëzhgimi paraqet përcjellje sistematike, perceptim me plan dhe në mënyrë objektive, regjistrimin dhe interpretimin e fenomeneve dhe ngjarjeve. Si subjekt i mbikëqyrjes mund të jenë të gjitha dukurit dhe proceset që ndodhin në organizim, siç është shfrytëzimi i kohës së punës, përdorimin e mjeteve për punë, puna e menaxhimit etj.

Intervista - paraqet një bisedë e folur (gojore) të pyetësit dhe personit që përgjigjet me qëllim për të fituar përgjigje në këtë lëndë të hulumtimit.

Intervista paraqet një bisedë e folur (gojore) të pyetësit dhe personit që përgjigjet me qëllim për të fituar përgjigje në këtë lëndë të hulumtimit. Tipar kryesorë e intervistës është biseda midis pedagogut (hulumtuesit) dhe ai që jep përgjigje të bëhet përmes komunikimit ndërmjetësues.

Anketa është në mënyrë gojore (intervistë) ose me shkrim (pyetëse) dhe i kombinuar (intervistë dhe pyetje) pyetje të një numri të

Studimi i rastit paraqet metodë bashkëkohore, e cila karakterizohet me studim të plotë (në thellësi dhe gjerësi) dhe hulumtimi i një shembulli.

madh të pyetësve brenda ose jashtë organizimit me qëllim për marrjen e përgjigjes për ndonjë problem ose dukuri në funksionimin e ndërmarrjes.

Studimi i rastit paraqet metodë bashkëkohore, e cila karakterizohet me studim të plotë (në thellësi dhe gjerësi) dhe hulumtimi i një shembulli. Në këtë mënyrë sigurohet mënyra e sistemit të shikimit të rasteve, mbledhjen e të dhënave, analiza e tyre dhe raportimin e rezultateve. Si metoda shtesë që zbatohen në studimin e rastit janë intervista dhe pyetjet. Kjo metodë mundëson hyrje më të thellë në thelbin e hulumtimit të fenomenit - dukurive, por jo edhe gjeneralisimin e tyre (saj).

3. TEORITË PËR ZHVILLIMIN E SHKENCËS SË ORGANIZIMIT

Zhvillimi historik i teorisë së organizimit është direkt (drejtpërdrejt) i lidhur me formimin e disiplinave të tjera ekonomike sic janë ekonomia e ndërmarrjeve, ku më pas edhe menaxhimi, sjellja organizative, teoria e vendimmarrjes. Por, mbi zhvillimi e teorisë së organizimit ndikim të vet kanë edhe disiplinat tjera shkencore, siç janë psikologjia, antropologjia, matematika, statistika, sociologjia, filozofia, inzhinjeri industrial, kibernetika. Një numër i madh i këtyre disiplinave ekonomike janë zhvilluar shumë më vonë në krahasim me teorinë e organizimit.

Gjatë gjithë kësaj periudhe kohore, siç janë ndryshuar kushtet e punës, ashtu është ndryshuar edhe fokusi i kërkimit të organizimit. Ne u kemi krijuar një numër të madh të shkollave dhe drejtimeve që i kanë hulumtuar problemet e organizimit. Për shkak të ngjashmërisë për përmbajtjen e hulumtimit, është imponuar nevoja për klasifikimin e tyre. Shkollat janë klasifikuar në këto tre grupe:

- *teoria klasike e organizimit;*
- *teoria neo - klasike e organizimit;*
- *teoria moderne - bashkëkohore e organizimit.*

Teoritë themelore për organizatën janë klasike, neoklasike dhe moderne – teoria bashkëkohore.

3.1. Teoria klasike e organizimi

Preokupimi kryesor i kësaj teorie është se si me resurset ekzistuese të arrihet rritje të produktivitetit e cila konsiderohet për të siguruar maksimum efikasitetin në prodhimtari dhe në punën. Marrëdhëniet midis të punësuarit është që të mundohet

nëpërmjet ushtrimit të saj për tu arritur kursime në kohën dhe të performancës operative në rritje. Teoria klasike për organizimin paraqet bashkim të qëllimeve të të punësuarve dhe menaxherëve, njeriut si faktor nuk i kushtohet vëmendje të plotë sepse ai konsiderohet se ai është i motivuar vetëm në fitim. Në studimin e tyre, autorët të cilat i përkasin këtij drejtimi të zhvillimit të teorisë së organizimit i kanë definuar bazat fillestare në bazë të fillimit të mësimit të tyre, të njohura si parime të teorisë klasike të organizimit. Si parime më të shpeshta të pranuar në teorinë klasike të organizimit janë: qëllimi, ndarja e punës, përhapja e kontrollit, hierarkia dhe koordinimi.

Autorët e parë, të cilët konsiderohen si themelues dhe autorë kryesorë të teorisë klasike të organizimit, janë: Frederik Tejllor, Anri Fajoll dhe Maks Veber.²

Frederik Tejllor është i njohur nga mësimi i tij për menaxhim shkencor, Anri Fajol sipas doktrinës së tij administrative dhe Maks Veber për organizimin burokratik.

Teoria klasike e organizimit më shpesh është kritikuar për thjeshtësinë e saj dhe neglizhimin - vendosjes së sjelljes së njeriut, lënia pas dore të aspektit psikologjik të organizimit, reduktimin e të punësuarit si shtesë e makinës, monitorimin e organizimit si një sistem i mbyllur, transferimin e organizimit në mekanizëm të thjeshtë dhe bindjen se organizimi mund të sigurohet me dominimin hierarkik mbi njerëzit.

3.2. Teoria neo - klasike e organizimit

Momenti më i keq për zhvillimin e teorisë neo - klasike të organizimit është eksperimenti i zbatuar në lëvizjen e kompanisë Hevton nga viti 1927 deri në vitin 1932, të kryera nga Elton Majo me bashkëpunëtorët Rotlisberger dhe Dikson. Me eksperimente është arritur përpjekjet e suksesshme eksperimentale për vërtetimit e ndërvarësisë dhe kushtet për punë, si dhe ndikimi i ndryshueshëm i marrëdhënieve të sjelljes së menaxherit me sjelljen e të punësuarve.

Më pas, si rezultat i eksperimenteve të kryera, i kanë definuar parimet e teorisë neo - klasike të organizimit. Parimi i parë ka qenë se punonjësit nuk janë të motivuar konkretisht vetëm nëpërmjet të hollave, por se ndikim të vet ka edhe morali i punës dhe kënaqësia e të punësuarve. Ekzistimi i grupeve joformale në organizim dhe rëndësia e saj për sigurimin e efikasitetit dhe efektiviteti në funksionimin e

Frederik Tejllor është i njohur nga mësimi i tij për menaxhim shkencor, Anri Fajol sipas doktrinës së tij administrative dhe Maks Veber për organizimin burokratik.

sajë është parimi tjetër i teorisë neo - klasike të organizimit. Si një parim të cilën erdhi si rezultat i eksperimentit është ekzistenca e komunikimit nga poshtë - lartë, që është në kundërshtim me teorisë klasike e cila kërkon respektim e hierarkisë dhe komunikimit nga lartë –poshtë. Parimi i fundit është pjesëmarrja (participimi), ose e drejta e punonjësve në mënyrë aktive të marrë pjesë në prurjen e vendimeve.

Përvec Majos, autorë tjerë më të rëndësishëm të teorisë neo - klasike për organizimin janë Masllov dhe teoria e tij për hierarkinë e nevojave, Mek - Gregor dhe Teoritë e X dhe Y, Herceberg, Barnard, Likert dhe Argiris.

3.3. Teoria bashkëkohore e organizimit

Teoritë bashkëkohore (moderne) janë të bazuara në konceptin se organizimet janë një sistem në të cilën përshtaten ndryshimet e mjedisit. Kjo qasje në teori është një organizim multidiciplinar, duke potencuar natyrën dinamike të komunikimit dhe rëndësinë e bashkëveprimit të interesave individuale dhe organizative.

Teoria bashkëkohore e organizimit ndodh si rezultat i dukurive të decentralizimit dhe prurjen e vendimeve të përbashkëta, si dhe rritjen e kompleksit në funksionimin e ndërmarrjes. Në bazë të karakteristikave të dhëna të teorisë moderne të organizimit, janë definuar edhe teoritë themelore që i përkasin këtij grupi:

- shkenca e menaxhimit;
- teoria e sistemit;
- teoria e situatës.

Thelbi i shkencës së menaxhimit është në aplikimin e njohurive, optimalizimin dhe teoritë sistematike dinamike. Pastaj vazhdojnë me ndërtimin e modeleve të përshtatme dhe analizat e tyre matematikore, mbledhjen dhe analizën e të dhënave, implementimin e modeleve të kompjuterëve dhe zgjidhjen e tyre. Në fund, përfundon me nivelin aplikativ, e cila e tregon ambicjet e tij që të jetë një praktikë e ndryshimeve në jetën reale.

Në bazë të thelbit e të mësuarit në lidhje me shkencën e menxhimit, përcaktohen fushat e zbatimit të tyre. Thjeshtë është e pranuar se i përfshinë dy fusha të mëdha. Zona e parë është e lidhur me zhvillimin dhe zbatimin e modeleve dhe koncepteve të ceshtjeve të menaxhimit për ti zgjidhur problemet (modelet matematikore, modelet e bazuara kompjuterike, prezantimet vizuale

Teoritë bashkëkohore të organizimit janë shkenca për menaxhim, teoria sistemike dhe teoria e situatës.

dhe verbale). Zona e dytë i përfshinë dizajnin dhe zhvillimin e modeleve të reja më të mira në përsosmërinë organizative.

Teoria sistematike organizimin e trajton si një sistem i tërë dhe si pjesë e mjedisit ekstern. Organizimi paraqet tërësi, e krijuar nga nënsistemet e përbashkëta të cilat mund të krijojnë nënsistemet e tyre. Ajo funksionon në një mjedis që paraqet sistem i rendit më të lartë e cila është pjesë përbërëse e saj (element). Organizimi është i përbërë nga elementet në të cilën vendosen marrëdhëniet dhe lidhje të ndryshme të përbashkëta (interaksione).

Teoria e situatës fillon nga fakti se nuk ekziston organizatë strukturore më e mirë ose e përgjithshme e cila siguron efikasitetin dhe efektivitetin e funksionimit të organizimit. Së dyti, në këtë teori, nuk ekziston strukturë organizative universale për lloje të ndryshme të situatave në të cilën vepron organizimi. Organizimi duhet të mësojë strukturën e organizimit të tij në kërkesën e faktorëve të ndryshëm të brendshëm dhe të jashtëm nëse dëshiron me sukses ta realizoj qëllimin e tyre për të arritur performancën e saj më të mirë.

Të mësojmë më shumë

.....Frederik Vinslou Tejlor – nga një punëtor i thjeshtë, i zakonshëm, arriti deri në inzhinjer makinerie.

Drejtor i përgjithshëm, një menaxhim i pavarur – konsultat dhe fitues i një loje të tenisit në dyshe, së bashku me Klarens Klark Kampionat kombtarë në Shtetet e Bashkuara të Amerikës në vitin 1881.....

.....Anri Fajol – nga Stambolli, Turqi, nëpërmjet Francës, deri në mësimin e tij epokal për doktrinën administrative.....

.....Maks Veber, jurist, politikan, shkencëtar, ekonomist politik dhe sociolog, gjuhëtar, autor i veprave të fesë, veçanërisht judizmin dhe fesë në Kinë dhe Indi, një figurë e diskutueshme në historinë gjermane bashkëkohore deri këto ditë.....

.....Henri Ford, themelues i Ford Motorit dhe i shiritit (lentës) të qarkullimit (lëvizjes) – konvertimit.....

.....Abraham Masllov dhe Teoria për nevojat e hierarkisë – fiziologjik, të sigurisë sociale, respekt, vetëbesim.....

.....Mek Gregor - Teoria X – i punësuar ka neveri për të punuar dhe shmanget; Teorija Y - punëtori ka dëshirë për punë dhe ajo paraqet kënaqësi.....

.....Sistemi përbëhet nga elementet, lidhjet dhe marrëdhëniet në mes elementeve dhe mjedisit.....

Pyetje për përforcimin e njohurive:

1. *Numëroji dhe shpjegoji arsytet për të jetuar në bashkësi me njerëz të tjerë!*
2. *Definoje organizimin!*
3. *Cilat janë karakteristikat e organizimit?*
4. *Cilat metoda janë përdorur në organizimin dhe bëjnë pjesë në grupin e metodave racionale, cilat në metodat empirike – të përvojës?*
5. *Çfarë paraqet induksioni e çfarë deduksioni?*
6. *Cila është analiza dhe cila sinteza?*
7. *Shpjegoni vëzhgimin, intervistën, sondazhin (anketën) dhe studimin e rastit?*
8. *Si klasifikohen shkollat e ndryshme dhe drejtimet për të shqyrtuar problemet e organizimit?*
9. *Cilat janë parimet themelore të teorisë klasike të organizimit?*
10. *Kush janë themeluesit e teorisë klasike të organizimit dhe cili është mësimi i tyre - bazë?*
11. *Kush janë autorët më të njohur të cilat i përkasin teorisë neo - klasike të organizimit?*
12. *Cilat janë teoritë themelore që i takojnë teorisë moderne të organizimit?*

2

FORMIMI I STRUKTURËS ORGANIZATIVE

PËRMBAJTJA:

Definimi i strukturës organizative

Formimi i strukturës organizative

Parametrat e strukturës organizative

Ndarja e punës (specializimi)

Shpërndarja e autoritetit –decentralizimi

Grupimi i njësisë

Koordinimi

Faktorët e strukturës organizative

Ndikimi i teknologjisë informatike të organizimit

Fazat në zhvillimin e teknologjisë

Roli i menaxherit në strukturimin e organizimit

KONCEPTET KYESORE:

Struktura organizative

Parametrat

Ndarja e punës

Shpërndarja e autoritetit

Koordinimi

Fazat në zhvillimin e organizimit

QËLLIMI I MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, nxënësi do të jetë në gjendje:

- ta definojë nocionin e strukturës organizative;
- t'i dallojë parametrat e strukturës së organizimit;
- t'i dallojë faktorët e strukturës së organizimit.

1. DEFINIMI I STRUKTURËS SË ORGANIZATIMIT

Struktura e organizimit paraqet pjesë integrale e çdo ndërmarrje. Kjo është kolona e tij kurrizore, nyjeve dhe anatomit "e saj". Çdo ndërmarrje, pamvarsisht nga llojit i veprimit e cila merret dhe madhësia e tij, duhet të ketë strukturën e tij të vacant organizative, në mënyrë që të funksionojë.

Teoria e organizimit ka shumë definicione në lidhje me atë që paraqet strukturën e organizimit. Ky ndryshim vjen mbi të gjitha nga koha në të cilën definicionet dhe kushteve në të cilën kanë funksionuar ndërmarrjet, si dhe përfshirja e dimensioneve në të cilën autorët kanë vënë theks.

Fillimet e para historike, të interesit shkencor në strukturën e organizimit filloi me anëtarët e teorisë klasike të organizimit në të cilën subjekt hulumtimi ka qenë aspekti formal i organizimit. Këto autorë strukturën e organizimit e kanë definuar si variable statike që ndryshoi shumë ngadalë.

Arsyeja kryesore që ky pozicion të vendoset nga autorët është në karakteristikat e mjedisit. Mjedisi është karakterizuar nga stabiliteti. Nuk ka ndodhur ndryshime në mjedisin, por në qofte se ata ndodhin, ishin me një intensitet të dobët dhe ndërmarrja shumë lehtë, pa asnjë përpjekje të madhe, mund tu përshtateshtë nevojave të tyre. Manifestimi i tillë i mjedisit nuk ka nevojë për ndryshimin e strukturës organizative.

Teoria moderne e organizimit përqendrohet në mënyrën e lidhjes së pjesëve që e përbën struktura organizative. Këto autorë e përcaktojnë strukturën organizative si tërësi e lidhjeve dhe marrëdhënieve midis veprimeve të brendshme dhe ato të jashtme të organizimit.

Arsyeja kryesore për këtë qëndrim të autorëve, përsëri është në mjedisin, e cila tash karakterizohet me paqëndrueshmëri. Koha e sotshme e ekonomisë manifestohet me ndryshime të mëdha dhe të shpejta të mjedisit. Të gjitha këto ndryshime duhet të gjejnë vendin e tyre në drejtim të strukturës organizative (funksionimin dhe dizajnimin e tyre).

Në teorinë e organizimit ekzistojnë një numër i madh i definicioneve të ndryshme në lidhje me atë që paraqet strukturën e organizimit. Këtu do të përqendrohemi në këto dy definicione.

Struktura e organizimit paraqet mënyrën e dekompozimit të detyrave të përgjithshme të ndërmarrjes të detyrave të veçanta dhe krijim e koordinimit ndërmjet tyre në mënyrë që të kryejn detyrën e plotë.

Struktura e organizimit është një sistem i marrëdhënieve formale - zyrtare midis elementeve të përcaktuara të grupeve të hierarkisë në njësitë organizative, lidhur në tërësi nëpërmjet diferencimit dhe koordinimit.

Struktura e organizimit paraqet mënyrën e *dekompozimit të detyrave të përgjithshme të ndërmarrjes të detyrave të veçanta dhe krijim e koordinimit ndërmjet tyre në mënyrë që të kryejn detyrën e plotë*. Me dekompozimin e detyrës së plotë të ndërmarrjes, rishikohen pjesët në të cilën ajo është e përbërë, si dhe identifikimi i segmenteve me ndihmën e të cilët detyrat do të kryhet. Pas anëtarësimit dhe përcaktimit të bartësve, ekziston nevoja për të krijuar një sistem koordinimi ose të komponentëve lidhur në një tërësi të unifikuar. Me krijim e një sistemit të koordinimit apo bashkëpunim të komponentëve formohet struktura organizative e ndërmarrjes.

Definicioni më i plotë i **strukturës organizative** është se ajo është një *sistem i marrëdhënieve formale - zyrtare midis elementeve të përcaktuara të grupeve të hierarkisë në njësitë organizative, lidhur në tërësi nëpërmjet diferencimit dhe koordinimit*.³

Nga definicioni i dhënë, mund ti shohim elementet e rëndësishme të strukturës organizative:

- Së pari, marrëdhëniet midis njerëzve janë të përcaktuara formalisht - zyrtarisht;
- Së dyti, struktura organizative siguron një hierarki, apo sistemin e nënshtrimit dhe superiores;
- Së treti, elementet e strukturës organizative janë të ndara në njësitë organizative duke përdorur kritere të ndryshme dhe rregulla;
- Së katërti, funksionimi i strukturës organizative siguron diferencimin dhe koordinimit e komponentëve;

Struktura organizative është e determinuar nga stile të ndryshme të menaxhimit dhe varet nga qëllimet dhe ambienti në të cilën funksionon ndërmarrja.

2. FORMIMI I STRUKTURËS ORGANIZATIVE

Nocioni formim, krijim dhe dizajnim të strukturës organizative, përdoren si sinonim dhe tregojnë procesin e ndërtimit të strukturës organizative. Për nevojat e kësaj njësie mësimore do ta përdorim nocionin formim i strukturës organizative.

Në procesin e formimit të strukturës organizative dallohen dy periudha: i pari që ka zgjatur deri në vitet e gjashtëdhjeta të shekullit të kaluar, ndërsa i dyti i cili ka filluar atëherë dhe vazhdon edhe kësaj - dite.

Për periudhën e parë është karakteristike se autorët vetëm i kanë definuar parimet për formimin e strukturës organizative. Më pas kanë menduar se ato parimet e definuara janë universale dhe mund të shfrytëzohen gjatë formimit të çdo lloj strukture të organizimit. Arsyet për këtë qëndrim dalin nga stabiliteti i mjedisit dhe shkalla e dobët e konkurrencës midis ndërmarrjeve.

Por, gjatë fundit të viteve të gjashtëdhjeta dhe në fillim të viteve të shtatëdhjeta nga shekulli i kaluar, si rezultat i zhvillimit të shkencës, teknikës dhe teknologjisë, si dhe rritja e konkurrencës, ndodhin ndryshime të mëdha që e gjejnë vendin e tyre edhe në formimin e strukturës organizative. Ndryshimet ekzistojnë si rezultat i deverzifikimit të prodhimit, inovatimit dhe sipërmarrjes ose ndërmarrjes. Strukturat organizative të zakonit (rëndomta) paraqiten si të pa përshtatshme, të vjetra dhe nuk mundin ti përballojnë ndryshimet që ndodhin në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm të ndërmarrjes. Formohet nevoja nga ndërrimi e strukturave të të zakonshme organizative nëpër procesin e modifikimit të tyre ose formimin e modeleve të reja.

Rezultati i këtyre ndryshimeve është ulja e vlerës së parimeve universale në formimin e modelit efikas organizativ. Vendoset mësim i ri i cili duhet ta tregojë d.m.th. e kushteve të ndryshme në të cilën funksionojnë ndërmarrjet dhe formimin e gjerë të modelit përkatës të strukturës organizative. Ajo është në realitet ajo që në teorinë bashkëkohore të organizimit është e njohur si afrim i situatës në formimin e strukturës organizative.

Modeli i dytë, i cili përdoret në periudhën e dytë në procesin e formimit të strukturës organizative është e ashtuquajtura model 7 - C. Modeli 7 - C nënkupton se për dizajnimin të drejtë të strukturës organizative domethënie të vet kanë 7 elemente: strategjitë, struktura, sistemi, njerëzit, dituria dhe shkathhtësia, stili dhe vlerat e përbashkëta.

Hyrja e tretë në formimin e strukturës organizative nis nga lidhshmëria e strategjisë organizative dhe strukturës së organizimit. Strategjia e specifikon çështjen që duhet të arrihet, ndërsa struktura organizative fokusohet në përgjigjet e pyetjeve si duhet të formohet ajo. Me përgjigjen e pyetjeve e asaj që duhet të arrihet dhe si duhet të formohet ajo, përcaktohen marrëdhëniet midis strategjisë dhe strukturës së organizimit.

Modeli 7 - C nënkupton se për dizajnimin të drejtë të strukturës organizative domethënie të vet kanë 7 elemente: strategjitë, struktura, sistemi, njerëzit, dituria dhe shkathhtësia, stili dhe vlerat e përbashkëta.

Formimi i strukturës organizative është proces i përbërë nga ndarja në pjesë e detyrës së përgjithshme të organizimit

Hyrja e fundit për formimin e strukturës organizative është sipas asaj që ajo paraqet proces që është i përbërë nga këto fazat:

1. *Ndarja në pjesë e detyrës së përgjithshme të organizimit;*
2. *Grupimi i njësive organizative (deporplementim);*
3. *Vendosja e mekanizmave të koordinimit.*

Kjo renditje duhet të respektohet. Formimi i njësive organizative paraqet proces në të cilën detyrat individuale të organizimit lidhen me detyrat më të gjëra dhe në këtë mënyrë formohen njësi më të ngushta organizative. Pastaj bëhet lidhshmëri të njësive organizative në një qëllim kryesor. Për këtë qëllim përdoren metoda të ndryshme dhe modele të koordinimit në të cilën vendosen dallohet struktura e organizimit.

Në procesin e ndarjes në pjesë të detyrë së përbashkët, së pari duhet të kryhet definimi dhe qëllimi i funksionimit të organizimit si tërësi. Pastaj bëhet definimi i nënqëllimeve, ose qëllimeve të njësive të caktuara organizative, deri në qëllimet individuale, ato janë qëllimet e të punësuarve.

Ekzistimi i qëllimeve të veçanta për pjesët e organizimit duhet të mundësohet aktivitete dhe drejtim qëllimtar të secilës pjesë për dhënien e kontributit kah formimi i qëllimeve të përbashkëta. Grupimi i njësive organizative (departamentalizimi) fillon pas mbarimit të fazës së parë, ndarja e detyrës së përgjithshme e ndërmarrjes. Funksionimi i kësaj faze është në grupimin e individëve dhe punëve bashkë me njësitë punuese në kuadër të organizimit të përgjithshëm.

Njësit organizative të formuara duhet të kenë lidhshmëri ndërmjet vete në mënyrë që të sigurohet organizimi të veproj si tërësi dhe të formohen marrëdhënie të pëlqyeshme midis njësive organizative. Me departamentalizimin fillon integrimi i strukturës organizative, e cila vazhdon me pëlqimin dhe lidhshmërinë e aksioneve individuale në një qëllim kryesor. Ai procesi i pëlqimit dhe i lidhshmërisë në një qëllim kryesor bazohet në sistemin e koordinimit ndërmjetësues.

3. PARAMETRAT E STRUKTURËS ORGANIZATIVE

Parametrat e strukturës organizative janë të varura nga ndërrimi në të cilën manifestimi organizimi ka ndikim dhe ato mund të ndërrojnë në bazë të nevojave të veta.

Përcaktimi i parametrave të strukturës së organizimit dhe përmbajtjes së saj, do ta bëjmë në bazë të definicionit për strukturën e organizimit, më pas duke marr parasysh dy elementet e saja - grupimin e elementeve dhe hierarkinë në njësitë organizative.

Grupimi i elementeve në njësitë organizative bëhet me aplikimin e kriteriumeve të ndryshme dhe rregullave. Të punësuarit në njësitë organizative të fituara dallohen ndërmjet vete në detyrat e punës që i kryejnë. Ai dallim është rezultat i ndarjes së punës.

Hierarkia nënkupton sistem i rregullimit dhe të mbirregullimit midis të punësuarve, ose e drejtë për dhënien e urdhëresave për kryerjen e punës në nivelet më të ulëta të organizimit, si dhe vendi në të cilën jepen urdhëresat.

Në bazë të përmbajtjes të dy elementeve të definicionit për strukturën e organizimit, organizimi është në gjendje të ndikojë edhe sipas nevojave të veta ta ndërrojë këtë:

- *Ndarjen e punës – specializimin;*
- *Vendi në të cilën jepen urdhëresat për kryerjen e punës në nivele më të ulëta të organizimit – decentralizimi;*
- *Grupimi i elementeve në njësitë organizative;*
- *Lidhshmëria e elementeve në njësitë organizative – koordinimi.*

Parametrat e strukturës organizative janë: ndarja e punës, decentralizimi, grupimi i njësive dhe koordinimi.

3.1. Ndarja e punës (specializimi)

Ndarja e punës tregon se si e gjithë (tërë) detyra e ndërmarrjes është e ndarë në detyra të vogla specifike si dhe secila prej atyre pjesëve është e ndarë dhe duhet ti kryej një punëtorë. Të punësuarit janë të obliguar ta kryejnë një pune. Puna është e zakonshme (thjeshtë) dhe u mundësohet angazhim më vogël punëtorëve të kualifikuar.

Si rezultat i kryerjes së një punë është rritja e produktivitetit të prodhimit. Ajo shkakton shpenzime më të vogla për angazhimin e tyre, e cila është rezultat i shkallës më të ulët të kualifikimit të tyre. Sipas shkallës së kryerjes së punës ndikojnë një numër i madh i faktorëve. Si më të rëndësishme janë: shëndeti mendor i të punësuarve, operacionet komplekse dhe të sofistikuara, mjedisi dhe madhësia e ndërmarrjes.

Ndarja e punës formon qëndrim të fenomeneve të sëmundjeve profesionale, stresa, lodhje, monotoni, te të punësuarit nuk ekziston shkak për kryerjen e operacioneve të dhëna.

Ndarja e punës tregon se si e gjithë (tërë) detyra e ndërmarrjes është e ndarë në detyra të vogla specifike si dhe secila prej atyre pjesëve është e ndarë dhe duhet t'i kryej një punëtor.

Mbi ndarjen e punës ndikojnë shëndeti mendor i të punësuarve, operacionet komplekse dhe të sofistikuara, mjedisi dhe madhësia e ndërmarrjes.

Te operacionet e sofistikuara dhe komplekse përkufizimet janë nga shkaqet tekniko - teknologjike, sepse ekzistojnë kufij teknike në të cilën mund të kryhet ndarje dhe e cila nuk mundet të jetë e tejkaluar sepse sistemi nuk mund të funksionoj.

Mjedisi mbi ndarjen e punës ndikon nëpërmjet stabilitetit të tij dhe jo - stabilitetit. Në mjediset stabile nuk ndodhin ndryshime dhe ndërmarrja mund të zbatohet shkallë më të lartë të ndarjes së punës. Në kushte të mjedisit jo - stabil nuk mund të hyjë shkalla më e lartë e ndarjes së punës për shkak nevojës së fleksibilitetit dhe mundësia e të punësuarit për reagim më të shpejtë të ndryshimit e rrethanave.

Ndërmarrjet e mëdhaja karakterizohen me vërtetimin e njëjtë të procesit të prodhimit gjatë periudhë më të gjatë kohore, po për shka të atyre shkaqeve është e pamundur hyrja e shkallës së lartë të punës. Te ndërmarrjet më të vogla, për shkak të ndryshimeve të shpeshta të programit së prodhimit dhe prodhimeve, jepet nevoja për shkallë më të ulët të ndarjes së punës, ose ekzistimi i të punësuarve me dituri - njohuri universale, si dhe punëtorët me kualifikim më të lartë munden tu përgjigjen nevojave të tregut.

Ndarja e punës mund të vëzhgohet edhe nga aspekti i përfshirjes të aktiviteteve:⁴

- Gjerësia, dhe
- Thellësia.

Gjerësia e tregon strukturën e punës dhe njohuritë që kërkohen nga kryësit, numrit dhe llojllojshmërisë së operacioneve, si dhe frekuentimin i përsëritjeve të proceseve punuese. Kur kryhen një numër i vogël i operacioneve me frekuentim më të madh të përsëritjes bëhet fjalë për gjerësi të vogël të punës dhe anasjelltas.

Thellësia e tregon shkallën e kyçjes të punëtorit (punësuarit) në procesin e kontrollimit të punës së tij. Çfarë është shkalla më e lartë e kontrollit të punës së tij, thellësia është më e madhe dhe anasjelltas.

3.2. Distribuími (shpërndarja) i autoritetit - decentralizimi

Nëse dëshirojmë të flasim për distribuímin (shpërndarjen) e autoritetit, ose decentralizimin, së pari patjetër duhet të njoftohemi me nocionin autoritet. Autoriteti paraqet e drejtë e vendosjes, renditjes dhe të alocohen resurset. Ajo është e drejtë që del nga vendi i punës e cila ka të drejtë për dhënien e rregullave dhe në shpresë për

Ndarja e punës dallohet sipas gjerësisë dhe thellësisë.

Autoriteti paraqet e drejtë e vendosjes, renditjes dhe të alocohen resurset.

respektimin e tyre. Më pas, bartësi i autoritetit mundet atë të drejtë ta mbaj për vete ose ta shpërndaj të tjerëve. Kur bartësi i autoritetit i sjell vet të gjitha vendimet dhe nuk e përhap këtë të drejtë në struktura më të ulëta të ndërmarrjes, flasim për centralizim.

Në raste kur bartësi i autoritetit e shpërndan të drejtën e prurjes së vendimeve në nivele më të ulëta, atëherë ekziston qëndrim i distribuimit të autoritetit, ose decentralizim. Madhësia e të drejtave dhe obligimeve që i marrin anëtarët e ndërmarrjes në procesin e udhëheqjes paraqet shkallë e autoritetit të deleguara (shpërndarës).

Decentralizim vertikal dhe horizontal.

Nga aspekti i nivelit në të cilën ballafaqohet edhe kualitetit i distribuimit të autoritetit, dallojmë decentralizimi vertikal dhe horizontal.⁵

Decentralizimi vertikal e shënon procesin e transferimit të autorizimit (distribuimi i autoritetit) në nivele më të ulëta të hierarkisë.

Decentralizimi horizontal është përcaktimi i autoritetit midis menaxherit dhe të punësuarit.

Çfarë forme e distribuimit të autoritetit do të hyjë në organizim, si nga aspekti i përfshirjes, ashtu edhe nga thellësia, është e caktuar nga shumë faktorë të ndryshëm, në të cilën si më të rëndësishëm i theksojmë dhe i përpunojmë këto:

Faktorë për distribuim të kualitetit janë: praktika, karakteri i mjedisit - rrethanave, madhësia e ndërmarrjes, struktura e pronësisë.

- *Praktika;*
- *Karakteri i mjedisit - rrethanave;*
- *Madhësia e ndërmarrjes;*
- *Struktura e pronësisë.*

Varet nga praktika, vendimi i modelit të decentralizuar do të hyjë - zbatohet kur nivelet më të ulta të menaxhimit janë të interesuar dhe kanë kapacitete dhe përvojë për prurjen e vendimeve.

Karakteri i mjedisit - rrethanave e përcakton modelin e prurjes së vendimeve. Në kushte të mjedisve - rrethanave komplekse dhe jostabile duhet të zbatohet modeli i decentralizuar i vendimit.

Arsyet që vijnë që në rrethanat turbulente dhe jostabile të zbatohet decentralizimi del nga nevoja e shpejtë e reagimit të ndryshimeve.

Madhësinë e ndërmarrjes e formojnë decentralizimi në drejtim që ndërmarrja e cila është më e madhe është e orientuar në decentralizim të lartë (madhe).

Struktura e pronësisë gjithashtu ka ndikim të vet mbi decentralizimin. Kur ekziston pronësi e përzier, atëherë nevojitet shkallë më e lartë e decentralizimit dhe anasjelltas, kur kemi pronar dominant, atëherë preferohet centralizim.

3.3. Grupimi i njësive

Departmentalizimi nënkupton grupim të individëve dhe punë reciprok në njësi punuese në suaza të organizimit të përgjithshëm.

Parime të grupimit të njësive organizative janë ngjashmëria, përdorimi i madh, ndarja dhe koordinimi.

Grupimi i njësive organizative (departmentalizimi) nënkupton grupimin e individëve dhe të punëve bashkë me njësitë e punës në kuadër të organizimit të përgjithshëm.

Grupimi i detyrave individuale dhe formimi i njësive organizative bëhet në bazë të parimeve të caktuara dhe kriteriumeve.

Si parime më të rëndësishme të njësive organizative janë:

- *Parimi i ngjashmërisë;*
- *Parimi i përdorimit më të lartë;*
- *Parimi i ndarjes;*
- *Parimi i koordinimit.*

Sipas *parimit të ngjashmërisë*, grupimi i njësive organizative bëhet (zhvillohet) në bazë të lidhshmërisë të shumë detyrave të ngjashme në një tërësi, ose njësi organizative. Shembull për këtë lloj të departmentalizimit kemi gjatë formimit të birove - daktilo, farkata, hapësira për grih dhe të tjera.

Parimi i përdorimit më të lartë janë të bazuara në punën e grupeve të caktuara që janë duke ndjekur njësi të ndryshme organizative që do të vendosen në atë njësi organizative që e përdorin ato më të madhe. Një shembull i kësaj forme të departmentalizimit është organizimi i shërbimit për mirëmbajtjen, e cila nëse është e nevojshme përdoret nga njësitë organizative, por simpas lokacionit të tij është në shërbimin për çështje teknike.

Parimi i ndarjes parashikohet nga ato që planifikimi, kryerja dhe kontrollimi duhet patjetër të jenë të ndara me qëllim të funksionimit të tij më efikas të organizimit. Zbatohen ashtu që punët ndahen në planifikim dhe përgatitje, posaçërisht punët e kontrollit dhe në fund veçanërisht punët të kryerjes.

Parimi i koordinimit paraqitet në zgjidhjen e problemit të numrit të radhitjes në të cilën puna mund të jetë e koordinuar nga ana e një udhëheqësi.

Rreth parimeve të defnuara në dizajnimin e njësive organizative, vend të vet kanë kriteriumet në bazë në të cilëve kryhet ai proces. Si kriteriume themelore mund të përdoren:

- *Departmentizimi në bazë të numrave të thjeshtë (zakonshëm);*
- *Departmentizimi në bazë të kohës;*
- *Departmentizimi në bazë të funksioneve të organizimit*

Kriteriume për grupimin e njësive organizative janë numrat e thjeshta, koha, funksionet, teritori dhe konsumatorët.

- *Departimentizimi në bazë të territorit;*
- *Departimentizimi në bazë blerësve - të konsumatorëve.*

Departimentizimi në bazë të numrave të thjeshtë (zakontë) bazohet në përcaktimin e numrit të të punësuarve të cilët duhet ta kryejnë një detyrë dhe janë nën udhëheqjen e menaxherit.

Departimentizimi në bazë të kohës shfrytëzohet kur si kriterium i organizimit të niveleve më të ulëta shfrytëzohet koha. Si zakonisht përdoret në ato ndërmarrje në të cilën për shkaqe ekonomike, teknike dhe shkaqe tjera për punë normale një ditëshe nuk janë të nevojshme. Organizimet që bëjnë departmentalizim me ndihmën e këtij kriteriumi u mundësohet përdorimi i kapacitetit 24 orësh në ditë, në të cilën rritet shfrytëzimi i tij.

Departimentizimi sipas funksioneve kryhet në atë mënyrë që ndarja e punës, grupimi dhe lidhshmëria e punëve dhe formimi i njësive organizative kryhet sipas veprimtarive funksionale të ndërmarrjes.

Departimentizimi sipas territorit vendoset në atë mënyrë që shkalla më e lartë e ndarjes dhe grupimi i detyrave, formohen njësi organizative nga pjesë të ndryshme gjeografike, ose territore me të cilat ndërmarrja duhet ti përdorë.

Modeli i fundit i Departimentizimit sipas *blerësve*. Parimi bazë i cili bazohet ky lloj është ndarja e punëve në ndërmarrjen dhe grupimi i tyre kryhet sipas llojeve të blerësve, ose kategorive të blerësve.

3.4. Koordinimi

Njësitë organizative të formuara duhet të ndërlidhen midis tyre në mënyrë që të siguroj organizimi të veprojë si tërësi dhe të formohen marrëdhënie të pëlqyera midis njësive organizative. Procesi i pëlqimit dhe lidhshmërisë në një tërësi kryesore bazohet në sistemin e koordinimit të përbashkët.

Detyra primare e koordinimit është sigurimi i njësive organizative me informacione shtesë - plotësuese ku mund të arrij vetëm nëse ekziston bashkëpunim me hapësirat tjera. Pa pjesëmarrjen e koordinimit, në organizimin ndodhin konfliktet dhe probleme.

Koordinimi midis njësive organizative formohet përmjet mekanizmave të koordinimit. Në vazhdim do të japim rrëfim të mekanizmave të koordinimit:⁶

- *Komunikim reciprok (i dyanshëm);*
- *Kontrolle direkte (e drejtpërdrejtë);*
- *Standardizim.*

Mekanizmat e koordinimit janë komunikimi reciprok, kontrolle direkte, dhe standardizimi.

Komunikimi reciprok është formë e koordinimit e cila kryhet më kontakt ndërmjetësues, joformal të anëtarëve të organizimit. Komunikimi reciprok mund të organizohet në këtë mënyrë:

- *Roli i lidhshmërisë;*
- *Grupi operativ ose ekip (timi);*
- *Njësia e koordinimit.*

Roli i lidhshmërisë, grupi operativ ose ekip dhe njësia e koordinimit.

Roli i lidhshmërisë përbëhet në atë se menaxherit të njësive organizative i delegohet autoritet dhe përgjegjësi për koordinimin me menaxherët e njësive organizatave të tjera në ndërmarrjen.

Grupi operativ ose tim (ekipi) paraqet trup i përkohshëm, i formuar me qëllim të siguroj koordinimin e aktiviteteve të lidhura të koordinimit. Kur duhet të mundësohet koordinimi i punës midis më shumë njësive organizative në një ndërmarje, formohet ekip(tim) i përbërë nga menzherët e njësive organizative përkatëse.

Njësia e koordinimit paraqet njësi të re e përbërë nga njerëzit nga më shumë njësi organizative, të cilët janë ekspert për lëmi të caktuara dhe roli i tyre është të kryejnë koordinimin e punës e të gjitha funksioneve të ndërmarrjes. Kjo form fiton edhe vend të vet në strukturën e organizimit të ndërmarrjeve dhe si i tillë funksionon pandërprerë.

Bazat e kontrollimit direkt (të drejtpërdrejt) është në sigurimin e hierarkisë të autoritetit. Urdhëresat lëvizin prej top - menaxhimit, përmjet menaxhimit të mesëm dhe menaxhimit operativ, deri në njësitet operative, ndërsa informacionet për realizimin e rregullave të rrugës ë kundërt, nga njësitet operative e deri në menaxhimin – top. Në këtë mënyrë sigurohet marrëdhëniet e rregullimeve dhe (subortizimin) midis të gjitha niveleve të menaxhimit të ndërmarrjes, sepse saktë dihet se kush kujt i jep urdhër dhe raporte për punën e deleguar dhe të kryer.

Koordinimi nëpërmjet rrugës së standardizimit kryhet përmes inputit, procesit ose outputit.

Koordinimi nëpërmjet rrugës së standardizimit mundëson formalizmin e sjelljes së njerëzve në ndërmatje. Standardizimin e krijojnë ekspertët – analistët, të cilët i krijojnë rregullat, procedurat, normat dhe procedurat e punës në të cilën rregullohet puna e të gjithë të punësuarve në një ndërmarje, pa dallim ë nivelit të cilit i takojnë:

- Intuitës (njohuri dhe shkathtësi);
- Procesi;
- Prodhimi (outputit).

Standardizimi sipas intuitës (njohuri dhe shkathtësi) nënkupton para kohe të vërtetohen profilet e të punësuarve që i nevojiten ndërmarrjes, por më pas bëhet selektimi i tyre dhe zgjedhja. Me këtë formë të koordinimit kryhet standardizimi i njohurive dhe shkathtësive të të punësuarit që duhet ato ti posedojnë për kryerjen e detyrave të punës.

Standardizimi i proceseve është përshkrimi i mënyrave në të cilën do të kryhen operacionet. Për këto arsye ajo është e mundur vetëm te operacionet repetitive (të përsëritura) dhe të thjeshta. Zbatimi i procesit të standardizimit i bën strukturat organizative shumë të formalizuara dhe nuk i len mundësi të të punësuarve për vetëdëshmi dhe iniciativë. Një mekanizëm i tillë i koordinimit mund të përdoret në kushte stabile të qëndrueshme (gjatë ekzistimit të organizimit mekanik) dhe zbatohet të ndarmarrjet masive.

Standardizimi i prodhimit (outputit) i ofron vetëm rezultatet e aktiviteteve, ndërsa mënyra e arritjes së tyre është e caktuar nga karakteristikat e bartësit të punës (punëtorit).

4. FAKTORËT E STRUKTURËS ORGANIZATIVE

Faktorët janë ndryshore të pavarura të cilat ndikojnë në strukturën e organizimit të organizatës. Këto janë të gjitha determinantet në të cilën organizimi nuk ndikon - nuk ka efekt, ose nuk mund t'i ndryshojë.

Në këtë pjesë, ne do të përqendrohemi vetëm në dy faktorët e strukturës organizative, e ato janë teknologjia informative dhe fazat e zhvillimit të ndërmarrjes.

4.1. Ndikimi i teknologjisë informatike të organizimit

Është e nevojshme të mirren në konsideratë ndryshimet që vijnë në strukturimin e ndërmarrjes si rezultat i një numri të madh të informacioneve dhe zbatimi i teknikës kompjuterike. Ndikim të madh të teknologjisë informatike mbi strukturën organizative të ndërmarrjes u manifestuan nga fundi i vitete të 1980. Me këtë zvogëlohet rëndësia e të punësuarit për funksionimin e ndërmarrjes. Qasja e ngadalshme në informata është një pengesë për punën. Këtu lind problemi për shpejtësinë e arkivimit të të dhënave.

Problemi ndodh edhe në prurjen e vendimeve. Më pas, kërkohen modele të reja me të cilën këto dobësi të hiqen (largohen). Zbatimi i teknologjisë informatike manifestohet përmes rritjes së numrit të niveleve hierarkike, rritja e statusit (rasponot) të kontrollit të menaxherëve në kulmin e strukturës organizative, ndërsa e zvogëlon përhapjen e menaxhimit të mesëm (mesatar). Fitohen struktura të reja organizative.

Ndikimi i pajisjeve informatike në strukturën e organizimit është vërejtur edhe përmjet këtyre aspekteve:⁷

- *Riorganizimi i strukturës organizative;*
- *E bën ndërmarrjen sistem më fleksibil;*
- *Ridizajnimin e vendeve të punës;*
- *E shtyn njeriun në organizimin, rikonsntruimin dhe lehtësimin e punës në të gjitha pjesët;*
- *Zvogëlohet numri i menaxherëve në nivel të mesëm;*
- *Procesi i prurjes së vendimeve decentralizohet;*
- *Më shumë rëndësi merr statusi i udhëheqësisë;*
- *Mundëson mobilim më të madh të fuqisë punëtore.*

Forma më e rëndësishme e strukturës organizative që krijohet me anë të zbatimit të teknologjisë informative është *struktura virtuale organizative*.

Struktura virtuale organizative në kuptim të plotë d.m.th. strukturë organizative e dukshme (rrejtshme,sa për sy e faqe), me një lidhje të përkohshme të ndarmarrjeve të pavarura (blerës, shitës), të lidhur në mes vete me mjetet e teknologjisë informatike, me qëllim të ndarjes së shkathtësive dhe shpenzimeve për hyrje (qasje) në një treg të lirë. Kjo do të thotë se ndërmarrja mund të dizajnojë strukturë të organizimit me emra të punëtorëve, role të caktuara dhe veprimtari me të cilat do të punoj, por më pas materialet dhe lëndët e para për punë, fizikisht mos të jenë te ai,po të jenë te blerësit e tij, ose të punësuarit fizikisht mos të jenë prezent në ndërmarrje, por punojnë secili në shtëpitë e veta. Struktura virtuale organizative është e tillë në të cilën nuk ekziston ndarje tradicionale e rrethanave ose kufij dhe struktura.⁸

Organizata virtuale është strukturë jo - hierarkike e shumë ndërmarrjeve, të cilët vet vendosin në mënyrë të pavarur, nëse do të hyjnë ose jo në këtë formë të strukturës organizative me ndërmarrje tjera në të cilën do të shkëmbehen energji, materiale dhe informacione. Thelbi i këtij modeli të strukturës së organizimit është se ndërmarrja i merr për vete vetëm ato aktivitetet të cilat

udhëheqin (punët kryesore), kurse ato aktivitete të cilat nuk janë më të mira i eksternalizon në ndërmarrje të tjera. Baza për formimin e strukturës virtuale organizative është në interesat e secilës anëtare e këtij modeli të organizimit. Organizata virtuale, gjatë shoqërimit me liderë (udhëheqës) në lëmi të caktuara të funksionimit të ndërmarrjes e tërheq pasigurinë dhe rrezikun në punë.

Në mënyrë të funksionojë si duhet postulati themelor mbi të cilat duhet filloj ky model i strukturës së organizimit është besimi i përbashkët ndërmjet anëtarëve dhe besnikërisë së grupit. Nëse nuk ka besim të ndërsjelltë dhe të ndershëm ndaj qëllimeve, kjo formë e projektimit shpërndalet.

4.2. Fazat në zhvillimin e organizatës

Kuptimi i saj mbi funksionimin e ndërmarrjes është faza e ciklit të jetës në të cilën aktualisht është.

Projektimi i strukturës organizative të ndërmarrjes është e lidhur ngushtë me fazën e ciklit të jetës në të cilën ndërmarrja ndodhet.

Në këtë pjesë gjatë paraqitjes të fazave të ndryshme të ciklit të jetës së ndërmarrjes do të përpiqemi për të vënë një shpjegim dizajnimin dhe zhvillimin e organizatës në faza të ndryshme të zhvillimit të tij.

Fazat kryesore në zhvillimin e organizatës janë:⁹

- Faza e sipërmarrjes (organizatave të lindjes);
- Faza e kolektivitetit (strukturë fillestare);
- Faza e formalizimit (organizatë formale);
- Faza e (elaborimit) përpunimit.

Në fazën e **lindjes organizative** krijohet ndërmarrje (kompani) e re. Detyra kryesore e kësaj ndërmarrjeje në këtë fazë është që të mbijetojë.

Në këtë fazë ndërmarrja sipas madhësisë është e vogël. Ekziston një numër i vogël i të punësuarve, programi i prodhimitarisë dëshmohe në prodhimtarinë e një lloj produkti dhe ndërmarrja e menaxhon themeluesin dhe pronarit e tij. Në këtë fazë, ndërmarrësi - sipërmarrësi nuk ka kohë të mjaftueshme ti kushtojë vëmendje adekuate strukturës organizative. Ai përcakton strukturë organizative të zakonshme, të pazhvilluar dhe joformale.

Fazat e ciklit jetësor të organizimit janë sipërmarrësia, kolektiviteti, formalizimi dhe elaborimi.

lindjes organizative

Ndërmarrësi - sipërmarrësi i (centralizon) përqendron të gjitha aktivitetet në ndërmarrje (kompani). Sistemi i vendimmarrjes - vendimeve është gjithashtu i centralizuar.

Në të njëjtën kohë, procesi i vendimmarrjes bazohet në intuitë e jo në bazë të analizës. Si rezultat i centralizuar i vendimmarrjes dhe centralizimi i aktiviteteve nga ana e pronarit, kohëzgjatja e punës së tij është zakonisht shumë e gjatë, duke shkaktuar konfuzion dhe lodhje në punën e tij.

Përpjekjet e tij ai i fokuson në kontrollimin e punës së tij, gjatë formimit të produkteve të reja të ndryshme nga konkurrenca, për të ndërtuar një qasje të përshtatshme në tregun e marketingut dhe prurjen e vendimeve.

Në rast të mbijetojë, vjen deri te rritja e një ndërmarrje (kompani) dhe numrit të të punësuarve. Rritja bazohet në zhvillimin e produkteve të reja ose të shërbimeve. Tani ndërmarrësi - sipërmarrës del si pengesë në zhvillimin e mëtejshëm të ndërmarrjes (kompanisë). Paraqitet një krizë udhëheqësve (liderëve). Në fakt problemi lind midis ndërmarrësit (sipërmarrësit) dhe aktiviteteve menaxherike. Prandaj, ekziston nevoja për punësimin e profesionistëve, menaxherëve që dinë si të udhëheqin (menaxhojnë) ndërmarrjen - kompaninë.

Struktura fillestare

Struktura fillestare fillon nga struktura e atij momenti kur ndërmarrja - kompania do ta mbijetojë fazën e parë. Ndërmarrja - kompania është krijuar tash në jetën ekonomike. Eksperienca (përvoja) duhet të zëvendësohet me shkencën që i përfshin nevojat në ndryshimin e ndërmarrësve si menaxherë me angazhimin e menaxherëve profesional.

Ndërmarrja - kompania duhet të marrë parasysh strukturën e saj organizative, që dalin nga kushtet e reja të punës. Ato e imponojnë nevojën për krijimin e departamenteve, delegimin e autoritetit dhe përgjegjësinë, krijimin e hierarkisë, dhe ndryshimet në kulturën organizative për të punësuarit.

Sistemi i vendimmarrjes - vendimeve është i centralizuar (përqendruar) në krye të strukturës menaxherike. Të gjitha vendimet merren aty dhe në fillim nuk bëhen delegimi autoritativ e në nivele e ulëta të menaxhimit. Menaxherët e lartë nuk janë të gatshëm të delegojë autoritetin e niveleve më të ulëta organizative. Nga ana tjetër, nivelet e ulëta besojnë se kanë kapacitet që ta kenë autoritetin. Me këtë krijohet një mospërputhje e qëndrimeve midis delegimit të autoritetit dhe përgjegjësia në mes niveleve të larta dhe niveleve

të ulëta të menaxhimit në ndërmarrje. Në organizimin kjo është e njohur me termin *kriza e autonomisë*.

Formalizimit

Faza e **formalizimit** karakterizohet nga ekzistimi i rregullave të qarta, procedurave dhe detyrave dhe krijimin e një hierarkie të qartë, formalizimin e komunikimit, diverziteti - kualifikimin dhe paraqitjen e burokracisë.

Menaxhimi (Top) i ri filloi të zbatohet (jetë) me strategjinë dhe planifikimin. Ai fokusohet në çështjet mbi të ardhmen e ndërmarrjes - kompanisë. Qëllimet operative ose rezultatet që duhet të arrihen nga sektorët dhe funksionet në ndërmarrje - kompani delegohen për nivele të ulëta të menaxhimit. Me këtë fokusohen në qëllimet që sipas vendit të saj në hierarkinë çdo njëra nga nivelet duhet ti arrijë, njëkohësisht me nivelet më të larta të zgjidhjes do të shpërmdahen në çështjet më pak të rëndësishme lidhur me punën e ndërmarrjes - kompanisë.

Komunikimi është formal dhe manifestohet me mbajtjen e takimeve zyrtare - formale. Mbledhjet mbahen në kohën e caktuar, merren ftesa për pjesëmarrje, përcaktohet hapësirë e caktuar për mbajtjen e mbledhjes dhe caktohet vendi i të ftuarve se ku duhet të ulen.

Në këtë fazë të zhvillimit të ndërmarrjeve rritet fuqia dhe kontrolli i niveleve të ulëta të menaxhimit në procesin e menaxhimit të resurseve - burimeve organizative. Këtë situatë e sjellë konkurrenca midis drejtuesit më të lartë, bashkë me menaxherët funksional nga njëra anë, dhe nga menaxherët divizional, në anën tjetër, në aspektin e kontrollit të burimeve organizative. Me këtë paraqitet problemi i krijimit të një sistemi të përshtatshëm të kontrollit për të mundur funksionimin efektiv dhe efikas të ndërmarrjes - kompanisë. Problemi themelor që lind në këtë fazë dhe duhet të zgjidhet është *kriza e kontrollit*.

Elaborimit

Faza e fundit në ciklin e jetës të shoqërisë quhet faza e **elaborimit** ose zhvillimit.

Një ndërmarrje më parë ka krijuar shumë rregulla dhe procedura, të cilat i ka përfshirë pothuajse të gjitha aspektet e operacionit. Paraqitet nevoja e të mësuarit e atyre rregullave dhe procedurave të cilat ndikojnë në suksesin e punës së popullit, sepse një pjesë të madhe të kohës së tyre e humbin në ato aktivitete. Të gjitha këto rregullat dhe procedurat, formalizimi, janë karakteristikat e sistemit - burokrat. Tani, menaxherët duhet të mësojnë të punojnë brenda sistemit burokratik. Bëhet përpunim i gjerë dhe i detajuar të mekanizmave burokratike. Me këtë ai i mbyllet inventimin - ekzekutimin e punës. Problemeve të ndodhura nuk shihen si të zgjidhura, por ai i ka shkaktuar. Paraqiten konflikte të mëdha midis punonjësve dhe nuk zgjidhen mjete për të arritur një pozitë më të mirë. Interesi i plotë fokusohet në luftë të brendshme, ndërkohë që

konsumatorit të jashtëm dhe kërkesat e tij vihen në rend të dytë. Në këtë fazë krijohet një *krizë burokratike*.

Në mënyrë që të shkojnë përtej kufizimeve të operacioneve burokratike, punonjësit preferojnë punën në grup dhe krijimin e normave dhe vlerave të përbashkëta.

5. ROLI I MENAXHERIT NË STRUKTURIMIN E ORGANIZATËS

Roli i menaxherëve në strukturimin e organizimit duhet të mbikëqyret në të gjitha fazat e procesit. Kjo do të thotë se një menaxher duhet të ketë një rol aktiv në procesin e përgjithshëm të strukturimit organizativ.

Në procesin e formimit të strukturës organizative, menaxherët duhet të zgjidhin dy probleme për të arritur efektivitetin dhe efikasitetin e strukturës organizative. Këto dy probleme janë diferencimi dhe integrimi.

Diferencimi është siguruar nga zbatimi i ndarjes së punës sipas specialitetit dhe grupimit të tij në njësitë e specializuara organizative.

Integrimi i punëve i përfshinë aktivitetet e menaxherëve për lidhjen e pjesëve të specializuara organizative - në tërësi me funksionim të harmonishëm.

Më, ata duhet të jenë të vetëdijshëm se vëmendje të veçantë duhet t'i kushtohet:

- *Ndërmarrjet - kompanitë dallohen në mes vete;*
- *Faktorët individual dhe parametrat ndikojnë ndryshe në kompanitë të ndryshme;*
- *Ndonjëherë me organizimin e ri dëshirohet të arrihet në ndërmarrjen - konkrete kualitet të ri dhe i plotësuar.*

Aktivitetet e mëposhtme të menaxherëve janë të lidhura me miratimin e vendimeve të para rreth organizimit, të cilat janë të ndara në katër grupe;

- *Ndarja e punës - ndarja e procesit të përgjithshëm të detyrave të punës dhe pa përpjekje të veçantë mund ti kryejnë individët ose grupet;*
- *Ndarja e sektorëve - në mënyrë logjike dhe efektive kombinohen detyrat dhe formohen grupet e punëtorëve dhe detyrat;*

- *Hierakia* - duke precizuar që nga brenda në vet organizimin do të jep raporte;
- *Koordinimi* - përcaktimi i mekanizmave që do të integrojë aktivitetet e sektorëve individual në një tërësi koherente dhe dot ë monitorohet efektiviteti i integritimit.

Mbi strukturën organizative, menaxheri duhet vazhdimisht të drejtoj veprimtarinë e tyre në këto dukuri:

- *identifikimi dhe vlerësimi i strukturës organizative të kompanisë;*
- *të mendoj për përdorimin e mjeteve analitike;*
- *identifikimi i punëtorëve që do të përfshihen në mënyrë aktive në çështjen që lidhen me strukturën organizative;*
- *identifikimi i subjekteve të jashtme të cilët do të përfshihen në mënyrë aktive në çështje që lidhen me strukturën organizative.*

Së fundi, çdo menaxher duhet të dijë se si një kompani duhet të funksionojë në faza të ndryshme të zhvillimit. Kështu, duke i ditur karakteristikat themelore të fazave të zhvillimit të kompanisë, menaxheri do të veprojë në këtë mënyrë si vijon:

- do ta definojë strukturën organizative, konceptimin e menaxhimit, vendosjen e qëllimev dhe proceseve inovative;
- do t'i zbulojë shkaqet e mundshme për krijimin e situatave krizë, duke u përballur ato dhe mësimin e tyre;
- në kohë do të ndikoj me qëllim për të funksionuar në mënyrë aktive.

Të mësojmë më shumë

.....Shembulli për ndarjen e punës si një proces mund ta shohim në restorantet e Mc Donald'sit ose në sistemin e porositjes së makinës - automobil. Konsumatori është në makinën e tij dhe me atë vjen deri te vendi i porositjes. Funkcionimi i personit pas vështrimit është për ta shënuar porosinë dhe ta paguaj. Në momentin kur konsumatori do të paguajnë faturën, vazhdon me makinën e tij drejt panelit tjetër. Në panelin e dytë, rolin aktiv e ka një personi që e bën sandviçin dhe personi i cili e mbushur sandviç dhe i ja jep konsumatorit. Nga ky shembull mund të shihet si bëhet ndarja e punës në mes të tre të punësuarve në McDonals - i punësuar i parë, i cili e ka një rol të regjistron dhe të paguajnë porosinë, punonjësi i dytë, i cili e përgatit një sandviç, dhe punonjësi i tretë, i cili mbështjell sandviçin dhe e dërgon atë te konsumatorit. Rezultat i ndarjes së punës në restorantet e Mac - McDonald'sit janë: më shumë shpejtësi gjatë shërbimit të konsumatorëve në krahasim kur tërë(gjithë) punën do ta kryente vetëm një punonjës.

.....Autor i parë i cili shkroi për rëndësinë e ndarjes së punës është një ekonomist anglez Adam Smith. Ai vërtetoi se me një ndarje të duhur të punës, produktiviteti mund të rritet më shumë herë. Një shembull i tij është i njohur mirë me prodhimtarinë e gjilpërave me topa. Kur ata punonin për një gjilpërë për një punonjës, nga fillimi e deri në fund, mundet për një kohë - njësi të prodhoj 20 gjilpëra. Megjithatë, kur puna është e ndarë në dhjetë punëtorë për të njëjtën kohë, ata prodhuan 4800 gjilpëra, apo një mesatare prej 480 gjilpërave për punëtor.

.....Gjinia si faktor i ndarjes së punës, punët e vështira fizike dhe aktivitetet i kryejnë burrat, ndërsa gratë janë të angazhuara në punë më të lehta fizike. Ajo rrjedh nga, dallimet fizike biologjike dhe sociologjike mes gjinive. Burrave u janë dhënë pozita më të larta me autoritet më të madh dhe me çmime më të mirë, ndërsa gratë janë të koncentruara në nivele më të ulëta.

.....Karakteristike edhe për vendet më të zhvilluara dhe për pozitë të njëjtë të punës, paguhen në mënyra të ndryshme burrat dhe gratë Kjo buron nga roli i grave në shtëpi dhe mos - pagesës për punët e shtëpisë - të cilat femrat e kryejnë pa - pagesë, detyra e amvisërisë, miti i dashurisë romantike dhe kështu me radhë.

Pyetjet për identifikimin e njohurive:

Ndarja e punës (specializim] sipas gjerësisë dhe thellësisë në ndërmarrjen “Boisel” nga Shkupi është paraqitur në tabelë.

Tabela 1 - Shkallë e ndarjes vertikale dhe horizontale të punës			
<i>Gjerësia</i>			
		Të vogla	Të mëdha
<i>Thellëa</i>	I cekët	Punë të pa - kualifikuara	Punët drejtuese (udhëheqëse) të menaxhimit operativ
	Thellësia	Punë profesionale	Punët drejtuese (udhëheqëse) të menaxhimit të mesëm dhe të lartë.

1. Sipas tabelës së dhënë duhet të përgjigjen këtyre pyetjeve;
 - Pse punëtorët e pakualifikuar janë karakterizuar me një gjerësi të vogël dhe thellësi të cekët në vendin e punës?
 - Pse punët e menaxhimit të mesëm dhe të lartë janë karakterizuar me gjerësi të madhe dhe thellësinë e punës të thellë?
2. Çka paraqet struktura organizative?
3. Çfarë përfshin modeli 7 - C?
4. Nga cilat aktivitete përbëhet procesi i formimit të strukturës organizative?
5. Numëroji parametrat e strukturës organizative?
6. Çfarë është ndarja e punës?
7. Cilat janë faktorët që ndikojnë në ndarjen e punës? Shpjegoni ato!
8. Çfarë paraqet gjerësia dhe thellësia e ndarjes së punës?
9. Çfarë është autoriteti?
10. Çfarë është shpërndarja e pushtetit (distribuími i autoritetit) decentralizimi?

3

LLOJI I ORGANIZIMIT

PËRMBAJTJA:

Llojet (format) e strukturave organizative
Strukturat organizative funksionale,
Strukturat organizative divizionale,
Struktura organizative logjike,
Organizimi formal dhe joformal,
Organizimet e hapura dhe të mbyllura,
Organizime mekanike dhe organike,
Organizatë e sheshtë dhe e hollë (e lartë).

KONCEPTET KRYESORE:

Struktura funksionale
Struktura divizionale
Struktura logjike
Organizimi formal
Organizimi joformal
Organizimi i hapur
Organizimi i mbyllur
Organizimi organik dhe
organizimi mekanik
Organizimi i sheshtë dhe i
hollë (i lartë)

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, nxënësi do të jetë në gjendje:

- t'i dalloj modelet e strukturave organizative (funksionale, divizionale, logjike);
- formale dhe joformale, të hapura dhe të mbyllura, organike dhe mekanike, të sheshtë e të hollë.

1. LLOJI (FORMA) E STRUKTURAVE ORGANIZATIVE

Modelet e strukturës organizative i përfshijë mënyrën e zbatimit të ndarjes së brendshme të punës dhe formimin e njësive organizative në të gjitha nivelet e ndërmarrjes.

Çështja e organizimit të ndërmarrjes - kompanisë përkushtohet në zgjedhjen e një strukture të përshtatshme organizative. Zgjedhja korrekte e një strukture të përshtatshme organizative është një proces i gjerë. Radhitja është rezultat i dallimeve në mes të ndërmarrjeve - kompanive në llojet e veprimtarive, madhësisë, vendin, qëllimet dhe detyrat që duhet të kryhen, teknologjia organizative, mjedisi.

Në literaturë takohen një numër i madh i llojeve të ndryshme të strukturave organizative, por ne do të mbështetemi vetëm në modelet klasike, edhe atë:

1. Struktura funksionale;
2. Struktura divizionale;
3. Struktura e logjikës.

Modele kryesore të strukturës organizative janë struktura funksionale, divizionale dhe e logjikës.

1.1. Struktura organizative funksionale

Struktura organizative funksionale është një model në të cilën ndarja e punës, grupimi dhe lidhshmëria e punës dhe formimi i njësive organizative kryhet nëpërmjet funksioneve veprimtare të ndërmarrjes.¹⁰ Aktivitete janë të ndara në funksionet e përbashkëta nga poshtë drejt kulmit të ndërmarrjes.

Njësitë organizative në kësaj formë janë formuar në bazë të parimit - një funksion, një njësi organizative.

Në skemën e organizatës (organogrami), emri i pjesëve organizative të strukturuar në bazë të kësaj forme janë quajtur me emrin funksioni - repart për porositje, marketing, financa, prodhimi, etj. Në kuadër të repartëve kryhet ndarja e punëve sipas llojit të funksionit, në funksionin financa mund të ndahen - grupohen të gjitha aktivitetet financiare (arka buxhetore, kontabiliteti i mjeteve të përhershme, llogaritja e pagave dhe kështu me radhë.

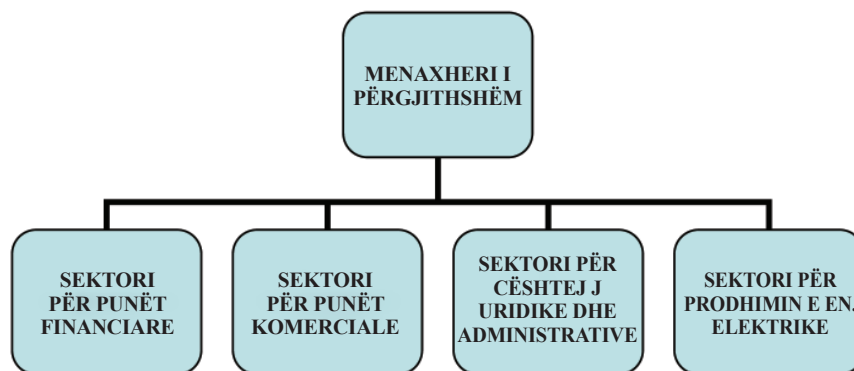
Siç shihet, struktura organizative funksionale mund të shihet nga diagrami në Figurën 1. (organigrama).

Struktura organizative funksionale është aplikuar në kushtet e mjedisit të parashikueshëm dhe i qëndrueshëm në të cilën nuk ndodhin ndryshime dhe zakonisht janë përdorur në pothuajse të gjitha ndërmarrjet e reja, pavarësisht nga madhësia e tyre. Edhe pse parimi

funksional është karakteristik për përdorim në ndërmarrjet - kompanitë e reja, ai përdoret edhe në ndërmarrjet e mesme dhe të mëdha.

Në përcaktimin e kësaj forme të strukturës organizative formë të vetë merr edhe lloji i prodhimit. Ndërmarrjet - Kompanitë që prodhojnë një lloj të produktit ose vetëm disa produkte të ngjashme, të ngjashme apo të njëjta duke përdorur të njëjtën teknologji, të dedikuara për tregun e njëjtë, ose për të njëjtën kategori të konsumatorëve, si dhe një lloj i shërbimit, do të zbatohen struktura organizative funksionale.

Fotografia 1. Struktura organizative funksionale



Struktura funksionale organizative gjen zbatimin e saj në ndërmarrjet për shkak të avantazheve të saja:

- specializimin e pajisjeve dhe të fuqisë punëtore;
- grupimi i të punësuarve në bazë të aftësive të përgjithshme dhe aftësive kualifikuese;
- grupim i detyrave që i përkasin një grupi të njëjtë në një funksion.

Megjithëse, struktura funksionale organizative i ka edhe të metat e veta, nga të cilat më të rëndësishme janë:

- koordinimi horizontal i dobët dhe kontrollimi në mesin e reparteve;
- burim i konfliktit mes njësive organizative të ndryshme;
- interesi i dobët i të punësuarve në rrisitë.

Përkundër këtyre përparimeve dhe avantazheve, struktura organizative funksionale ende kërkon zbatim të madh në strukturimin e ndërmarrjeve, sidomos në ekonominë e vendit.

1.2. Struktura organizative Divizionale

Në strukturën organizative divizionale, brenda çdo njësie organizative janë kryer vetëm funksione të caktuara, ndërsa funksionet e tjera të biznesit do të jenë të centralizuara, ose do të zbatohen për të gjitha njësitë organizative. Më shpesh këto janë funksionet e kërkimit dhe zhvillimit, financave, marketingut, planifikimit të burimeve njerëzore, të cilat përqendrohen në nivelin e kompanisë në tërësi.

Zbatimi i strukturës organizative divizionale është në rastet ku mjedisi ka një numër të subjekteve të biznesit të cilat ndikojnë në funksionimin e ndërmarrjes dhe është e orientuar drejt përbushjes së nevojave të konsumatorëve.

Struktura organizative divizionale lejon krijimin e njësive organizative që janë përgjegjëse për funksionimin e pjesëve.

Njësitë organizative divizionale sipas madhësisë janë njësitë më të vogla, në krahasim me kompaninë e tërë, duke bërë të mundur krijimin e afërsisë të menaxherëve me punëtorët e tyre dhe mundësinë për të mbikëqyrur punën e tyre.

Argumentet për jo - zbatimin e strukturës divizionale organizative, shihen në pavarësinë e njësive të mëdha organizative dhe vështirësi në krijimin e sistemeve të koordinimit mes tyre, si në kuadër të kompanisë ashtu edhe jashtë tregut dhe shumëzimin e shpenzimeve si rezultat i nevojës për të krijuar funksionalitet të njëjtë në kuadër të secilës njësi organizative.

Në kuadër të strukturës organizative divizionale paraqiten tre lloje:

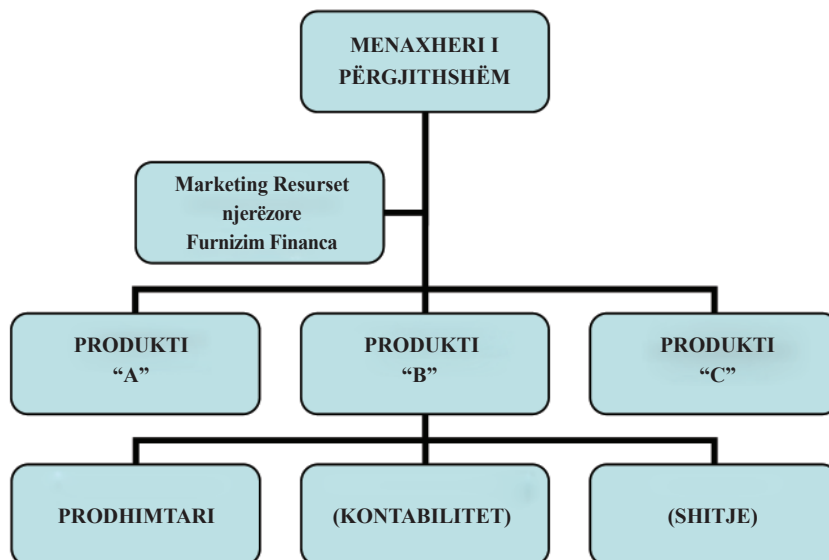
- struktura organizative subjektive divizionale (produkte);
- struktura organizative territoriale divizionale;
- struktura organizative divizionale sipas konsumatorëve.

Skema e strukturës organizative subjektive divizionale është paraqitur në figurën 2.

Krijimi i njësive organizative duke përdorur parimin në fjalë është i bazuar në produktin apo grupet e prodhimeve, pastaj në kuadër të njësisë organizative, bazuar në parimin funksional. Titulli i njësive organizative është sipas emrit të produktit që prodhohet në kornizat e tyre.

Llojet e strukturës
organizative
divizionale:
-subjektive
-territoriale
-sipas konsumatorëve

Figura 2. Struktura organizative subjektive divizionale



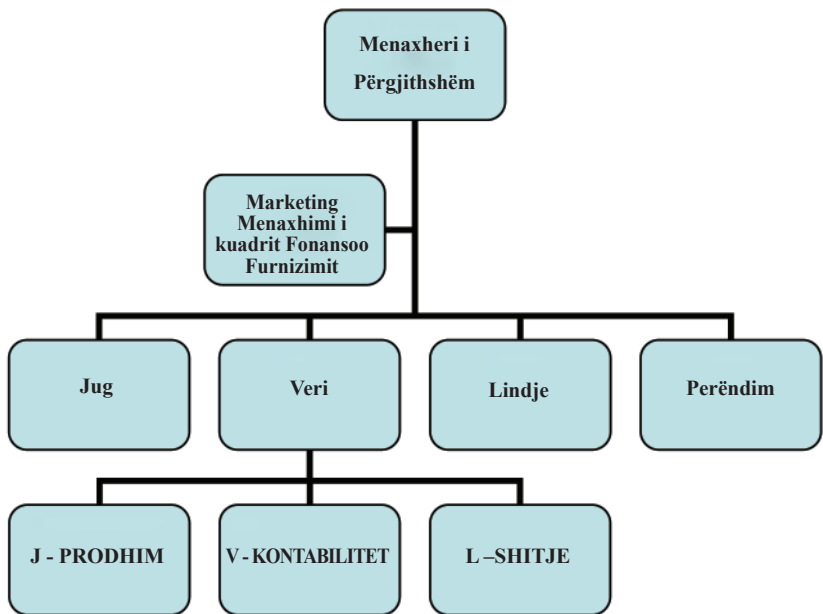
Siç mund të shihet nga fotoja, funksionet: marketing, burimet njerëzore, porositje dhe financa janë grupuar zakonisht direkt nën drejtorin e përgjithshëm të ndërmarrjes së tërë, ndërsa në shkallën e parë bëhet grupimi sipas produkteve (prodhim A, B dhe C, dhe në kuadër të çdo njësie organizative organizohen funksione për secilën njësi organizative veç e veç (prodhimtari, kontabilitet, shitjes, etj..

Struktura territoriale divizionale organizative është vendosur në atë mënyrë që të krijohen njësi organizative në fusha të ndryshme gjeografike, apo territore që ndërmarrja - kompania duhet ti përdorë. Kjo mënyrë është përdorur edhe kur proceset individuale të prodhimit të njëjtë janë rivendosur jashtë prej selisë - së ndërmarrjes.

Siç shihet - struktura territoriale divizionale mund të shihet në fotografinë 3.

Struktura divizionale organizative territoriale përdoret në bujqësi, pylltari, hoteleri. Në bujqësi dhe pylltari përdoret për shpërndarjen gjeografike të tokës bujqësore, kur ekziston nevoja për të siguruar freskinë e konsumit të produktit, siç është rasti me produktet e qumështit produktet e brumit dhe të ngjashme.

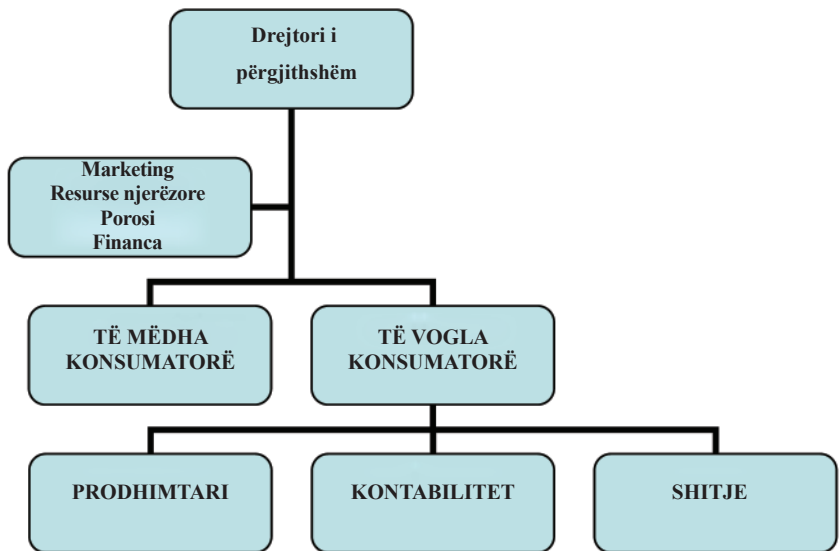
Figura 3 - Struktura organizative territoriale divizionale



Shpërndarja e kapaciteteve hotelerike është deri në pikën ku ka ujë (det, lumenj, liqene, etj.) ose male, ku organizohet turizmi.

Lloji i tretë i strukturës organizative është sipas konsumatorëve. Organizimi i strukturës organizative divizionale sipas konsumatorëve është paraqitur në figurën 4.

Figura 4. Struktura organizative divizionale sipas konsumatorëve



Parimi bazë në të cilën ky lloj është i bazuar ndarja e punës në kompani dhe grupimi i tyre bëhet sipas llojit të konsumatorëve apo kategoritë e konsumatorëve.

Struktura organizative divizionale sipas konsumatorëve përdoret për ato kompani që prodhojnë dhe shesin produktet për konsumatorët që ndryshohen ndërmjet tyre në karaktere të ndryshme - preferencë, lartësia e çmimit, dizajni i produkti etj. Emrat e - njësisive organizative janë sipas konsumatorit (konsumatorë të mëdhenj, konsumatorë të vogël, etj. Çdo njësi organizative ka një seksion të marketingut, financiar, i prodhimit dhe funksionon si njësi - organizative e pavarur.

1.3. Struktura organizative logjike (matrike)

Struktura organizative logjike është model shumë dimenzional në të cilën zbatohen parimi funksional dhe i projektit në grupimin e punonjësve.¹² Kombinimi i dy parimeve synon marrjen e një model të ri që do të shfaqë fleksibilitet dhe efikasitet në e funksionimin e strukturës organizative.

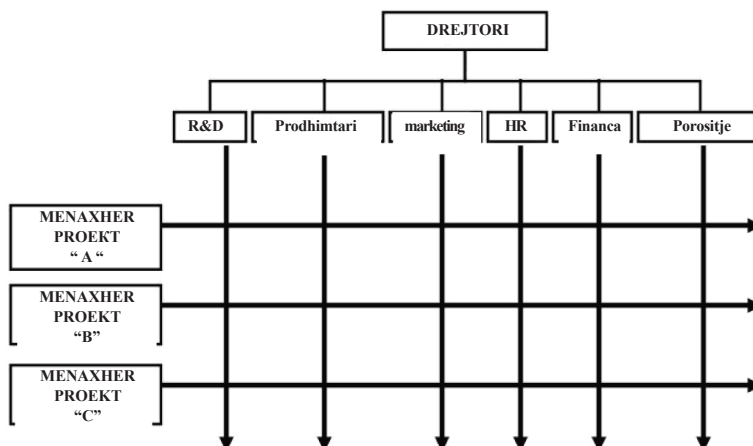
Komponenti vertikal i strukturës logjike i përbëjnë njësitë organizative funksionale: - prodhimtarinë, udhëheqjen, marketing, shitje. Komponentët horizontale të strukturës logjike i përbëjnë projektet. Vendet ku linja ndërpritet tregojnë përkasin anëtarëve të ekipit të projektit të funksionit, në të cilën sipas sistematizimi janë vendosur.

Pavarësisht nga modeli i strukturës organizative logjike, të punësuarve në një funksion mund në të njëjtën kohë ti përkasin një, dy ose më shumë ekipeve të projektit, varësisht nga nevoja dhe marrëveshje në mes menaxherëve funksional dhe menaxherët e projektit të cilët e udhëheqin ekipin e duhur.

Bartësi i autorizuar dhe përgjegjësia e strukturës logjike organizative, e ka menaxhimin i njësisë organizative funksionale. Menaxherët e njësi funksionale organizative janë përgjegjës për caktimin e personelit që marrin pjesë në projekt. Menaxhimi dhe udhëheqja me projektet e kryejnë menaxherët e projektit. Roli i tyre është që të përcaktojë buxhetin e projektit, lartësia e shpenzimeve të bëra, kohëzgjatja, koordinimi dhe nxitja e anëtarëve të ekipit të projektit për të përshtatur punën e tyre në përputhje me kërkesat e projektit.

Forma e strukturës organizative logjike është paraqitur në figurën 5.

Fotografia 5. Struktura organizative logjike



Komponenta vertikale e strukturës logjike e përbëjnë njësitë funksionale organizative: hulumtim dhe zhvillim, prodhimtari, marketing, burimet njerëzore, financiare, kurse komponentet horizontale të strukturës logjike i përbëjnë projektet (x, y, z). Vendet ku linja ndërpritet e tregojnë përkatësinë e anëtarëve të ekipit të projektit të funksionit në të cilën sipas sistematizimit janë të ndara.

2. ORGANIZIMI FORMAL DHE JOFORMAL

Kompanitë në funksionimin e tyre, krijojnë dy lloje të organizimit:

- *Organizatë formale;*
- *Organizatë joformale.*

Organizatë formale

Organizimi formal rregullohet në procesin e formimit të strukturës organizative. Ajo në fakt paraqet - strukturë zyrtare të kompanisë dhe tregon shpërndarjen e pushtetit - autoritetit dhe sistemeve të koordinimit, komunikimit dhe marrëdhënieve që ekziston në ndërmarrje.

Zakonisht, organizata formale është treguar me skema të dobishme - organizative, të cilat gjithashtu quhen - organigrami. Organizata formale është vënë në mënyrë me shkrim, në gjuhën që lë pak hapësirë për interpretim të lirë.

Organizatë
joformale

Më organizatën formale duhet të:

- të vërtetohen, përshkruhen dhe lidhen punët që do të zhvillohet në kuadër të kompanisë;
- të bashkohen faktorët e prodhimit (puna, mjetet e punës dhe lëndët e punës);
- përcaktohet statusi i të punësuarve në kompani, d.m.th marrëdhëniet menaxherët - stafi punues;
- caktohen rregullat dhe normat e sjelljes në ndërmarrje.

Me përdorimin e organizimit formal, sigurohet:

- nxitjen e realizimit të qëllimeve të organizatës;
- lehtësimin e koordinimit të aktiviteteve të ndryshme në kuadër të kompanisë;
- zbatimin e konceptit të specializimit dhe ndarjen e punës.

Organizata joformale i përfshijnë marrëdhëniet që ekzistojnë ndërmjet të punësuarve dhe nuk janë të caktuar formalisht por rrjedhin nga dëshirat e tyre, aspiratat dhe interesat e punonjësve. Organizimit joformal është e përbërë nga një grup dinamik të marrëdhënieve personale, rrjetet sociale, komunitetet e interesit të përbashkët dhe burimet emocionale të motivimit.

Me këtë formë të organizimit plotësohen strukturat, planet dhe proceset e organizatës formale.

Funksionet e organizatës joformale janë:

- krijimin e vlerave kulturore dhe sociale në kompani;
- krijojnë statusin social dhe kënaqësi që nuk mund të merret nga një organizatë formale;
- nxitjen e komunikimit mes anëtarëve;
- krijojnë kontroll social, ndikojnë dhe e rregullojnë sjelljen, brenda dhe jashtë organizatës.

Organizata formale nuk është në gjendje të zgjidhë të gjitha problemet, për këtë shkak duhet të përzihet me organizatën joformale për zgjidhjen e problemeve më mirë, më lehtë dhe më efektive.

Organizata joformale e mbron organizatën nga vetë - shkatërrimi të cilat do të jenë pasojat nga rezultati i respektimit të të politikave formale, rregullat, rregulloret dhe procedurat.

Arsyet që të çojnë në krijimin e organizatës joformale janë:

- *Qëllimet personale dhe interesat e punëtorëve ndryshojnë nga qëllimet zyrtare organizative;*
- *Komunikimi joformal;*
- *Grupet joformale;*
- *Krerët joformal;*
- *Gjendja e ndryshme të të punësuarve.*

3.ORGANIZIMI I HAPUR DHE I MBYLLUR

Organizimi i hapur dhe i mbyllur

Ndarja e organizimit të hapur dhe të mbyllur është bërë në bazë të marrëdhënieve të organizimit me mjedisin e vet.

Organizata e hapur është një sistem që shkëmben materie, energji dhe informacione me mjedisin e saj. Në mes të organizatës dhe të mjedisit është vendosur sistemi i komunikimit. Në këtë mënyrë mundësohet njoftimi me strukturën dhe dinamikën e tyre.

Organizata e mbyllur, nga ana tjetër, është një sistem e cila nuk bën shkëmbimin, e materies, energjisë dhe informatave me mjedisin e vet. Në fakt, organizata e mbyllura është një sistem vendase, e cila ekziston dhe vepron vetëm dhe e pavarur nga mjedisi. Natyrisht, organizimi i mbyllur në të vërtetë si i tillë nuk ekziston. Ajo është një model teorik. Rëndësia e organizimit të mbyllur është vetëm për studimin e entropisë.

Organizata duhet të jetë sistem i hapur për shkak se ajo ka një varësi të vazhdueshme të ndërveprimit me mjedisin ku ai banon.

Për të mbijetuar, organizata duhet të ketë disa mjedise hyrëse dhe dalëse të cilat paraqiten në formën e energjisë, materies dhe informacionit janë transformuar në të dalat (produkteve / shërbimeve), ku përsëri transformohen për të hyrë në organizatë (të ardhura nga shitja.

Përmbajtja e tyre në lloje të ndryshme të kompanive është e ndryshme.

Kështu, te organizatat e prodhimtarisë, të hyrat(të dhëna) nga mjedisi janë lëndët e para të cilat transformohen në produkte të gatshme - përfunduar (dalje) me të cilën shiten dhe merren para të cilat përsëri hyjnë në biznes.

Për kompanitë e shërbimit, të dhëna mund të jepet që njohuri e cila transferohet në formë të shërbimit për të cilin fitohen të holla të cilat përsëri hyjnë në biznes.

4. ORGANIZIMI ORGANIK DHE MEKANIK

Organizimi
mekanik

Organizimi *mekanik* është përdorur për detyrave dhe teknologjive rutinë, si dhe në kushtet të stabilitetit dhe parashikimit në mjedis. Më pas, mbi të gjitha, mendohet në tregut dhe segmenteve të teknologjisë në të cilën nuk ndodhin ndryshime të mëdha. Prandaj, aktivitetet e punës janë të standardizuara dhe relativisht të vogla dhe procesi i përshtatur i kërkesave të mjedisit të ndërmarrjes është e thjeshtë.

Për shkak të stabilitetit dhe parashikimit të mjedisit, kjo formë e organizimit vendos specializimin, formalizimin dhe standardizimin e rregullave të larta, sisteme të qarta të raportimit, një strukturë formale dhe autoritet dhe një shkallë të lartë e centralizimit në vendimmarrje - vendosje.

Prurja e vendimeve është relativisht e lehtë për shkak të faktit se nuk ndodhin ndryshime të mëdha në mjedisin dhe menaxherët janë në gjendje, në bazë të njohurive të mëparshme dhe aktivitetet të marrin vendime efikase dhe efektive. Mekanizmat të kontrollit janë të të vendosura dhe centralizuara në menaxhimin e lartë që ofron lehtësi në mbajtjen e një sistemi të tillë. Të dhënat nga mjedisi shumë lehtë mblidhen dhe transferohen në nivele më të larta të organizatës.

Për të gjitha këto arsye, struktura organizative mekanike u lejon menaxherëve shpejtësi në marrjen e vendimeve. Në këtë model, në aspektin e përzgjedhjes së kuadrit aplikohet metoda e testimit të aftësive të tyre për kryerjen e punës. Organizimi mekanik nuk toleron familjen në krijimin e marrëdhënieve me punonjësit e tjerë, që do të thotë se bazohet në një bazë zyrtare, në të cilën reduktuar privatësia.

Struktura
organike

Struktura organike është e kundërta e organizimit mekanike dhe manifestohet në kushtet e paqëndrueshmërisë së tregut dhe sektorit teknologjik. Kjo është formë e strukturës që ka një shkallë të ulët të specializimit, formalizimit, dhe centralizimit. Kjo strukturë është më fleksibile në krahasim me mekaniken. Në procesin e vendimmarrjes përdoret decentralizimi. Dallimet themelore që ekzistojnë në mes të organizatës mekanike dhe organike mund të shohim nga tabela e dytë.

Organizata organike mund të zbatohet edhe në ndërmarrjet e vogla, sepse organizatat e mëdha, kryesisht për shkak të madhësisë së tyre, krijojnë hierarkinë dhe ngurtësi dhe shumë vështirë

mund të ndryshojnë ndërsa, ndryshimet në mjedisin vështirë i pranojnë dhe luftojnë me të gjithë forcën që mjedisin ta përshtatin në punën e tyre.

Tabela 2 – Karakteristikat e organizimit organik dhe mekanik	
Mekanike	Organike
Specializim individual	Specializim i përgjithshëm
Hierarkia e autoritetit	Mekanizmat komplekse integrative
Decentralizimi	Decentralizimi
Standardizimi	Përshtatje reciproke
Komunikimi shumë i shkruar	Komunikimi shumë verbal

5. ORGANIZIMI I SHESHTË (DREJTË) DHE I HOLLË (I LARTË)

Organizimi i sheshtë dhe i hollë (i lartë)

Kriteriumi në të cilën është bërë ndarja e sheshtë dhe e hollë e organizimit hollë është një përhapje e lartë e kontrollit. Përhapja e kontrollit e tregon numrin e rradhitjeve (vartësve) të cilët mund në mënyrë efektive dhe efikase të monitorohet nga një menaxher.

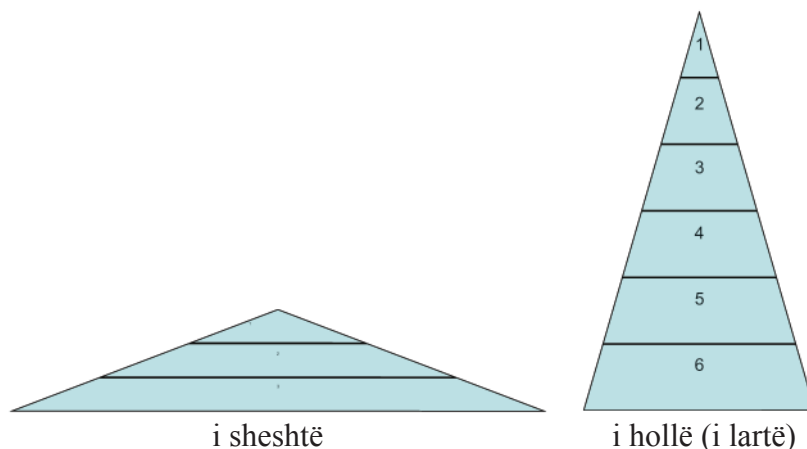
Te organizimi sheshtë përhapja e kontrollit është e madhe apo e gjerë. Te organizimi i lartë përhapja e kontrollit është e vogël,apo karakterizohet me një hapësirë të ngushtë të kontrollit. Në vazhdim, do ti shohim karakteristikat e të dy llojeve të organizatës.

Organizata e sheshtë (e njohur edhe me nocionin,„flat” dhe organizata horizontale është në formë të tillë që ka disa nivele drejtuese apo nuk i ka madje edhe në mes të menaxhimit dhe punonjësve. Kjo do të thotë krijimin e kontakteve të drejtpërdrejta në mes të menaxhmentit të lartë dhe të punësuarit. Thelbi i strukturës është duke eliminuar menaxhimin e mesëm për të lehtësuar transferimi më i shpejtë i informacioneve,lidhje kthyesë më e shpejtë dhe prurja e vendimeve me e shpejtë dhe më kualitative. Organizimi i sheshtë punon më mirë në drejtim të bizneseve të vogla edhe pse kohëve të fundit aplikimi i saj gjenden edhe në ndërmarrjet e mëdha - në formimin e strukturës organizative të pjesëve në tërësi.

Te organizimi i sheshtë, vendimet janë marrë më shpejtë ndërsa organizimi është më fleksibil në procesin e përshtatshëm ndaj ndryshimeve në mjedis. Kjo siguron një shkallë më të lartë të efikasitetit, konkurrencës dhe - përfitimeve.

Organizimi i lartë karakterizohet nga një numër i madh i niveleve hierarkike. Pra, me këtë formohen ndërmjetësues në mes të menaxhmentit të lartë dhe të punësuarit. Numri i madh i niveleve hierarkike dhe një hapësirë e ngushtë të kontrollit, kjo organizatë e bën atë më të ashpër dhe më piramidale dhe për atë shkak quhet organizatë e të lartë. Te organizimi i lartë për shkak të hapësirave të ngushta të kontrollit u lejonet çdo menaxheri të jetë në gjendje të vëmendjeshëm i mbikëqyrës të punësuarit që janë nën integrimin e tij. Kjo organizatë ofron një mundësi për avancimin dhe qartësi në strukturën e menaxhimit.

Fotografia 6. Organizimi i sheshtë dhe i hollë (i lartë)



Në anën tjetër, një numër i madh i - niveleve menaxhuese nënkupton mundësinë e shfaqjes së problemeve të komunikimit, marrjen e vendimeve dhe implementimin e tyre. Kreativiteti dhe inovacioni i punonjësve për shkak numrin të madh të niveleve hierarkike dhe hapësirave të ngushta të kontrollit është reduktuar dhe i zvogëluar në minimum.

Dhe në fund, një numër i madh i menaxherëve i rrit shpenzimet në funksionimin e kompanisë që vjen në këtë mënyrë të organizimit.

Të mësojmë më shumë

.....Pyetja se çfarë forme e strukturës organizative do të aplikohet është shumë komplekse, kryesisht për shkak se kompanitë ndërmjet tyre shumë kanë ndryshime. Pra, nëse e marrim si kriter madhësinë e ndërmarrjeve do të shihet një orientim i përgjithshëm lidhur me strukturimin e organizatave varësisht nga fakti nëse ato bëjnë pjesë në grupin e ndërmarrjeve të vogla apo të mëdha.

Për ndërmarrjet(bizneset) e vogla, pavarësisht se me cilën veprimtari punojnë, struktura funksionale organizative është forma më e zakonshme. Dallimet në mes të ndërmarrjeve individuale, do të jetë në numrin e funksioneve.

Në kompanitë më të mëdha dhe në të gjitha kompanitë që kanë program të diverzifikim të prodhimit organizative primare do të jenë subjekt - lëndë, me një njësi funksionale.

Kriteret tjera që e përcaktojnë strukturën organizative janë:

- *Natyra e punës;*
- *Mjedisi i organizimit;*
- *Mosha dhe historia e organizatës;*
- *Madhësia e ndërmarrjes dhe hapësirë e kufizuar e kontrollit;*
- *Internacionalizimi i punës;*
- *Shkalla e teknologjisë së aplikuar - zbatuar;*
- *Udhëheqja dhe stilin i udhëheqjes.*

Pyetjet për përforcimin e njohurive:

1. *Cilat janë modelet themelore të strukturave organizative?*
2. *Cilat janë avantazhet (përparësitë) dhe cilat janë mangësitë e strukturës organizative funksionale?*
3. *Cilat janë format e strukturës divizionale organizative?*
4. *Shpjegoni organizatat formale dhe joformale?*
5. *Cili është dallimi në mes të organizatës të hapur dhe të mbyllur?*
6. *Në cilat raste përdoret organizimi mekanik, dhe ku organizimi organik?*
7. *Sipas përhapjes së kontrollit, si është bërë ndarja e sheshtë dhe e hollë, apo organizatë e lartë?*

4 SJELLJA ORGANIZATIVE

PËRMBAJTJA:

Definimi i sjelljes organizative

Konceptet dhe modelet e sjelljes organizative

Sjelljet organizative dhe menaxhimi i burimeve (resurseve) njerëzore

Qasjet teorike për rolin dhe sjelljen e njerëzve në organizatë

KONCEPTET KRYESORE:

Sjellja organizative

Menaxhimi (udhëheqja) me resurset njerëzore

Zhvillimi organizativ

Teoria e organizimit

Teoria e motivimit

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj temë, nxënësi do të jetë në gjendje të:

- të definoj sjelljen organizative;
- të dalloj konceptet dhe modelet e sjelljes organizative;
- të përkufizoj nocionet sjelljes organizative dhe menaxhimi i (resurseve) burimeve njerëzore;
- të shpjego qasjet teorike për rolin dhe sjelljen e njeriut në organizatë (teoria tradicionale, teorinë e marrëdhënieve reciproke, teoria e burimeve njerëzore, teoritë e motivimit).

1. DEFINIMI I SJELLJES ORGANIZATIVE

Sjellja organizative është një disiplinë shkencore që zhvillon në tridhjetë vitet e fundit. Ajo ka për qëllim hulumtimin e faktorëve që ndikojnë se si individët dhe grupe reagojnë dhe sillen në organizimet. Kuptimi i kësaj është i rëndësishëm sepse drejtpërdrejt pasqyron suksesin e punëve në mjedisin e sotshëm kompleks dhe turbulente. Hulumtimi i sjelljes organizative ofron udhëzime për menaxherët dhe punonjësit se si ti kuptojn dhe vlerësojnë faktorët të ndryshëm dhe sjelljet në organizatë, me një qëllim të gjendet vendime e vërteta për motivim më të mirë dhe koordinimin me të punësuarit në arritjen e qëllimeve të organizimit.

Sjellja organizative mundohet të përgjigjet shumë pyetje që parashtrihen në organizim:

- Çka ndikon në sjelljen e individëve dhe grupeve në organizatë?
- Çfarë i motivon njerëzit në punë dhe si sistemi i shpërblimit ndikon në qëndrimet dhe sjelljet e punonjësve?
- Çfarë e karakterizon udhëheqjen efektive?
- Si të motivohen një grupi të të punësuarve që të jetë produktiv?
- Si të menaxhohen (udhëhiqen) konfliktet në organizatë?
- Si të përdoret fuqia për të arritur qëllimet? dhe kështu me radhë.

Sjellja organizative e zëvendëson intuitën dhe ndjenjë gjatë marrjes së vendimeve me njohjen e konceptet, teoritë dhe teknikat për të menaxhuar më mirë me sjelljes në organizatë. Kjo është e kuptueshme duke marrë parasysh se ndjenjat dhe intuita në shumë situata mund të jetë të gabuara, ose që nuk kanë një ide për motivet e vërteta për sjelljen e njerëzve, dhe dhe kështu vendimet të jenë mashtruese (të gabuara). Por, sjellja organizative nuk është vetëm një koleksion i teorive të ndryshme dhe modeleve të sjelljes. Ajo mundohet të nxjerrë në pah ngjarjet në organizimin në shumë mënyra, në një qëllim që të ndikojë në arritjen më të mirë të qëllimeve të organizatës. Sjellja e organizimit ofron një mundësi për të kuptuar më mirë kompleksitetin e - organizimit, dilemat dhe situatat e hasura nga punonjësit. E gjithë kjo e përcakton efektivitetin organizativ, dhe kjo është përgjegjësi e menaxhmentit të organizatës.

Njerëzit në organizatë kryejnë aktivitete të shumta (detyrat e punës), i realizojnë interesat e tyre, duke punuar me të tjerët duke u përpjekur për të ndikuar të tjerët në organizatë, ballafaqohen me stres dhe frustrime në vendin e punës, prurjen e vendimeve, etj. Kur kjo sjellje është e rëndësishme për organizatën, bëhet fjalë për sjellje organizative.

Sjellja organizative është një fushë shkencore e cila e hulumton sjelljen e njerëzve në punë apo në organizatë. Me këtë analizohen konceptet e sjelljes së njerëzve në mjedisin ku punon me qëllim që të vërehet natyra e njeriut dhe sjellja, dhe me këtë ndryshimi i saj të mundësohet parashikimi i sjelljes dhe ndryshimit të saj në drejtim të arritjes së qëllimeve të tij në organizatë. Subjekt (lëndë) i hulumtimit të sjelljes organizative është analiza dhe të kuptuarit e sjelljes së individit, grupit dhe organizimit si një tërësi. Qëllimi i hulumtimit është që të kuptohet puna komplekse e sotme, ndërsa me këtë të përmirësohet efekti individual dhe i përgjithshëm i punës dhe në të njëjtën kohë dhe me rritjen e kënaqësisë së punëtorëve. Sjellja organizative duhet të ndihmojë: në shpjegimin e sjelljes së individëve dhe grupeve, në parashikimin e sjelljen së ardhshme si dhe kontrollin dhe udhëheqjen me të punësuarit.

Për tu përgjigjur qëllimit të arritur, sjellja organizative e analizon sjelljen në organizim në tre aspekte:

- analiza e sjelljes së individit në vendin e punës;
- analiza e sjelljes reciproke të individëve në grup; dhe
- analiza e sjelljes në mes të grupeve në organizatë.

Sjellja organizative është për tu ndihmuar menaxherëve në ndërtimin e një strategjie për formësimin e sjelljeve organizative që do të çojë në arritjen e qëllimeve të menaxhimit. Gjegjësisht, menaxheri është një njeri i cili me ndihmën e të tjerëve në organizatë i plotëson qëllimet e parashtruar. Më pas, ai duhet ta kuptojë sjelljen e organizatës për të siguruar kryerjen e duhur të punës. Menaxherët duhet të kuptojnë se pse moralin në organizatë ka rënë, pse ankesat në vendin e punës janë rritur, pse produktiviteti ka rënë, si të përmirësohen marrëdhëniet reciproke dhe kështu me radhë.

Analiza e sjelljes organizative fillon nga njeriu si një faktor aktiv i cili hyn në organizim. Me karakteristika të caktuara personale dhe përvoja. Ai në situatën e dhënë (mjedisi i organizimit) sillet në mënyrë të caktuara me të cilën në një mënyrë

Sjellja organizative është një fushë shkencore e cila e hulumton sjelljen e njerëzve në punë apo në organizatë.

Subjekt (lëndë) i hulumtimit të sjelljes organizative është analiza dhe të kuptuarit e sjelljes së individit, grupit dhe organizimit si një tërësi.

që kontribuon ose nuk kontribuojnë në arritjen e qëllimeve. Kjo mund të shprehet me formulën e mëposhtme:

$$B=f(P, E)$$

B - sjellja

P - karakteristikat personale

E - mjedisi

Nga formula mund të shihet se sjellja (B) është një funksion nga karakteristikat personale të individëve (P) dhe mjedisit (E) në të cilat mund të gjenden individët në organizim. Kjo do të thotë se sjellja mund të ndryshohet ose duke ndryshuar individët apo duke ndryshuar mjedisin.

Është e vështirë për të bërë një kufi të mprehtë midis asaj që është sjellje organizative dhe çfarë nuk është. Parashtrohet pyetja nëse konfliktet në familje janë sjellje organizative. Ndoshta jo në kuptimin e drejtpërdrejtë, por sigurisht që mund të ndikojnë në ecurinë e punës dhe marrëdhëniet me anëtarët e tjerë të punës kolektive. Gjithashtu, marrëdhëniet me kolegët e punës jashtë mund të jetë një pasqyrim i kryerjes së punës (grupe joformale).

2. KONCEPTET DHE MODELET E SJELLJES ORGANIZATIVE

Sjellja e njeriut është tejet komplekse dhe përfshin shumë aspekte, por si më të rëndësishme për perceptimin e sjelljes në organizatë janë: qasje kongoane, qasje biohevike dhe qasjen e të mësuarit shoqëror. Në bazë të këtyre qasjeve janë kryer konceptet dhe modelet e sjelljes organizative.

Qasja kongoane (i njohur) e vëzhgon njeriun si mendje, si krijesë e njohur. Njeriu respektohet - mbikëqyret si një sistem i mbyllur, dhe sjellja e tij është i lidhur me karakteristikat personale dhe me proceset e brendshme dhe që ndodhin me të. Ai është i orientuar drejt qëllimit dhe është i imponuar nga proceset e brendshme - sic janë perceptimi, qëndrimet, motivimi, pritjet, mendimet, zgjidhjen e problemeve dhe kështu me radhë.

Qasja kongoane (i njohur) e vëzhgon njeriun si mendje, si krijesë e njohur.

Impulset e brendshme**SJELLJA**

Qasja biohevikë e respekton njeriun si një sistem i hapur që krijon ndërveprim me mjedisin.

Qasja biohevikë e respekton njeriun si një sistem i hapur që krijon ndërveprim me mjedisin.

Sipas qasjes biohevikë sjellja organizative mund të parashikohet dhe të kontrollohet me ndihmën e ndërrimit të mjedisit.

Impulset e brendshme**SJELLJA****Nevojat e jashtme**

Mësimi shoqëror e shpjegon sjelljen e njeriut duke integruar dy qasje.

Qasja biohevikë mundohet ta shpjegojë sjelljen dhe ta zgjeron lëndën e hulumtimit të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm, dhe i analizon përgjigjet e organizmit të inkurajuara të brendshme dhe të jashtme.

Mësimi shoqëror e shpjegon sjelljen e njeriut duke integruar dy qasje. Nën këtë qasje sjellja e njeriut është në funksion të proceseve të brendshme (karakteristikat personale) dhe ndërveprimin me mjedisin në të cilën njeriu punon (organizimi). Kjo i përfshinë të gjitha variabilet që lidhen me sjelljen njerëzore në organizata. Kuptimi i kësaj qasje reflektohet në faktin që ndryshimet në sjellje ndodhin me mënyrën e të mësuarit. Më pas, ajo sjellje të çon në arritjen e qëllimeve dhe kënaqësitë e individit do të përsëritet, ndërsa ajo që kishte pasoja negative do të shmangen në të ardhmen, ose do të çojë në ndryshimin e sjelljes.

Shumica e autorëve klasik të sjelljes organizative e kishin qasjen për sjellje njohëse ndaj sjelljes organizative. Pra, Daglas Mek Gregor, Viktor Vrum dhe të tjerë, kryesisht përqendroheshin në qasjen e njohjes. Sot, edhe pse qasja e njohës është i pranishëm, megjithatë qasja biohevik është mbizotëruese dhe qasja e të mësuarit shoqëror. Duke kuptuar sjelljen e njerëzve në organizatë është një qëllim i rëndësishëm i sjelljes organizative, por parashikimi i sjelljes të ardhshme, si dhe kontrollin dhe udhëheqjen me atë u shfaq si një prioritet në punën menaxhuese. Mësimi në shoqëri

duket si një kornizë e mire, parashikim dhe kontrollin dhe sjelljen e menaxhimit në organizatë sepse ajo ka parasysh qasjen njohëse dhe qasje biohevike.

3. SJELLJA ORGANIZATIVE DHE MENAXHIMI ME RESURSET NJERËZORE

Njohuri të sjelljes organizative janë të rëndësishme për individët e të gjitha nivelet në organizatë, sepse u ndihmon në vlerësimin e duhur të situatave dhe si të sillen në situata të tilla. Megjithatë, sjellja organizative ka një domethënie të veçantë për menaxherët në të gjitha nivelet e menaxhimit brenda organizatës. Kjo është e kuptueshme duke marrë parasysh punën e menaxherëve, e cila është e përbërë në arritjen e qëllimeve me ndihmën e njerëzve të tjerë. Më pas, teoritë, konceptet dhe teknikat e problemeve të sjelljes organizative janë një mjet i fortë për rritjen e efektivitetit të organizatës dhe arritjen e qëllimeve të veta. *Menaxhimi* është një proces universal e ekzekutimit efektiv dhe efikas të punës me të tjerët dhe angazhimin e resurseve - burimeve në arritjen e qëllimeve të përcaktuara më parë të organizatës. Nga definicioni i menaxhimit mund të konsiderohet karakteristikat kryesore: ajo lidhet me formulimin dhe realizimin e qëllimeve të organizatës dhe përpjekjet e njerëzve të tjerë. Pastaj, menaxhimi përfshin koordinimin e resurseve njerëzore dhe materiale në drejtim të arritjes efektive dhe efikase të qëllimeve. Udhëheqja me resurset njerëzore është një nënsistem i sistemit të udhëheqjes në organizatë. Ky është një proces që planifikohet zhvillimi ti resurseve njerëzore, zgjedhja e tyre, vendosjen, vlerësimi, shpërblimi, zëvendësimin, pushimin nga puna, daljes në pension, etj. Menaxhimi me resurset njerëzore duket si një aktivitet i veçantë i administrimit e cila ka të bëjë në lidhje me aspektet ekonomike dhe zhvillimore të faktorit njerëzor në organizatë. Së bashku me sjelljen organizative që janë brenda fushëveprimit të menaxhimit të organizatës në drejtimin e veprimtarive të kompanisë. Menaxhimi me resurset njerëzore dhe sjellja organizative është e rëndësishme në të gjitha fazat e procesit të menaxhimit.

Sjellja organizative është e lidhur ngushtë edhe me disiplina të tjera shkencore në lidhje me organizimin. Në figurën tregon marrëdhënien e sjelljes organizative me: teorinë e organizimit, zhvillimit organizativ, dhe udhëheqjen - menaxhimin me resurset njerëzore.

Menaxhimi është një proces universal e ekzekutimit efektiv dhe efikas të punës me të tjerët dhe angazhimin e resurseve-burimeve në arritjen e qëllimeve të përcaktuara më parë të organizatës.

Figura 1 Sjellja organizative dhe lidhur me disiplinat

Teoritikisht	Teoria e organizimit	Sjellja organizative
Zbatim	Zhvillimi organizativ	Udhëheqje me resurset njerëzore
	Makro	Mikro

Sjellja organizative është disiplinë më teorike dhe është e drejtuar kah niveli mikro. Ajo është i bazuar në kornizën teorike të shkencës organizative që fokusohet në mirëkuptim dhe sqarim për sjelljet individuale dhe kolektive në organizatë. *Teoria e organizimit* përpqet më shumë të jetë makro e orientuar dhe ka për qëllim në strukturën organizative dhe dizajnin. *Zhvillimi organizativ* është i drejtuar kah zhvillimi i organizimit dhe përqet të jetë disiplinë më e përdorur. Udhëheqja me resurset njerëzore i referohet zhvillimit personal të individëve dhe përpqet të zbatohet sipas natyrës së saj.

Megjithatë, duhet të ketë parasysh se kjo ndarje nuk është aq e mprehtë me kufij. Domethënë, ato që lidhen me disiplinat shkencore - duhet të respektohet në mënyrë të ngushtë reciproke dhe ngatërresa.

4. QASJET TEORIKE MBI ROLIN DHE SJELLJEN E NJERIUT NË ORGANIZATË

Kuptimi i zhvillimit të sjelljes organizative kanë ndryshuar me kohë. Në periudha të ndryshme kohore ishin dominuese qasje të ndryshme për analizimin dhe efektivitetin e punës në drejtim të rolit të njerëzve në organizatë.

Më pas , sjellja e njeriut në organizatë është një fenomen kompleks dhe nuk ka qasje të vetme që mund të japë përgjigje të duhur dhe shpjegimet për sjelljen, motivimin dhe efikasitetin e punës.

Qasjet më të vjetra në kërkimin e sjelljes në organizatë janë qasjet tradicionale që përpiqet të shpjegojnë efektivitetin e punës në aspekt të organizimit. Thelbi i këtyre qasjeve - metodave është si vijon:

1. Nevoja për vëzhgimin empirik, analiza dhe eksperiment. Taylor studion se si një grup njerëzish me makina do ti kryejnë në mënyrë më të mirë qëllimet e organizimit. Kjo shkollë ka mësuar karakteristikat fiziologjike të punëtorëve lidhur me punën e tyre. Në shkollë zbatohen më shumë metodat më efikase për kryerjen e qëllimeve me një angazhim kohor minimal.

2. Studimi i menaxhimit si një proces i përbërë nga funksionet. Anri Fajola për herë të parë i përkufizoi funksionet e menaxhimit: planifikimin dhe parashikimin, organizimin, komandimin, koordinimin dhe kontrollimin, nga funksionet ekzekutive: komerciale, teknike, të sigurisë, financiare dhe - kontabiliste. Ai ka vendosur 14 parime klasike të menaxhimit që zbatohen sot njihen dhe është autor kryesor në njohjen e nevojave të menaxherëve për përvetësimin dhe përmirësimin e aftësive.

3. Max Veber ka besuar se organizata mund të rrit efektivitetin e saj në qoftë se ekziston një udhëheqës i përshtatshëm. Ai besonte se rregullat dhe rregulloret janë të nevojshme për funksionimin e organizatës, si dhe për të mbrojtur anëtarët e favorizimit. Punonjësit duhet të shohin punën e tyre si bazë për përparimin. Çmimi po shfaqet si një faktor motivues që gjeneron një shkallë të lartë të efikasitetit, përmirësimit dhe detyrave më të madhe.

Zhvillimi i mëtejshëm i mendimit është lëvizur në drejtim e teorisë për marrëdhënie njerëzore, teoria e resurseve njerëzore dhe teorisë së sjelljeve të njeriut. Me këtë jepet një kuptim të qasje biohevikë të menaxhimit. Edhe pse përpjekjet e para për të futur biohevizmin në udhëheqjen e shohin që në shekullit të 19, megjithatë, si një drejtim (rrugë e shkollës) paraqitet në 30 vitet e shekullit XX. Thelbi i këtyre qasjeve - metodave është:

1. Shkolla e marrëdhënieve të njeriut është themeluar me hulumtimin e njohur të Elton Majo që i ka ndryshuar kushtet e punës në mënyrë që të shohim ndikimin e ndryshimeve në produktivitetin. Hulumtimi i mëtejshëm nga arsyet për këto fenomene ka treguar se produktiviteti është nën ndikim të grupeve joformale, ndërveprimet

në grupe, si dhe rolin e krerëve të grupeve. Gjithashtu sugjerojnë rëndësinë e vëmendjes që punëtorët e kanë marrë nga hulumtuesit e inkurajuar për përpjekje më të mëdha në punë.

2. Në vitet e 50 të shekullit XX - të fillojnë hulumtimet në fushën e burimeve - resurseve njerëzore në organizatë. Më parë është sugjeruar në rëndësinë e grupeve joformale dhe dinamika e grupit, gjithë ka filluar nga shqyrtimi i rolit të menaxherëve në grup. Kontribut më të madh në kuptimin e udhëheqjes në këtë kohë e jep Daglas Mek Gregor. Sipas tij stili i sjelljes së menaxherëve në lidhje me vartësve është i bazuar në supozimet që ai i ka të renditur. Duke u nisur nga këto supozime menaxheri e organizon, motivon dhe kontrollon sjelljen e vartësve, duke zhvilluar *Teorinë X dhe Teorinë Y*. Krahas Mek Gregor, në këtë periudhë paraqitet Abraham Maslov, Kris Argiris dhe të tjerët.

3. Gjatë kësaj periudhe, zhvillohet dhe teoria e sjelljeve të njeriut që e percepton sjelljen e punonjësit në vendin e punës. Ajo e sheh nevojat e individëve, proceseve që ndodhin në grupe dhe marrëdhëniet në mes prindërve dhe vartësve. Me këtë ajo jepet theks mbi motivimin, kënaqësinë, udhëheqjen, dinamikën e grupit, komunikimi ndërpersonal dhe të tjerët. Kjo teori është zhvilluar në dy drejtime: psikologjike, e cila thekson individualen dhe socialen, e cila e vë theksin në marrëdhëniet në grupe.

4. Nga qasja e resurseve njerëzore në organizatë zhvillohen edhe teoritë e motivimit. Veçanërisht më të rëndësishme janë teoritë e motivimit për të shqyrtuar shkaqet që ti çojnë njerëzit që të sillen në një farë mënyre. Kështu, *paraqiten teoritë përmbajtëse, teori e procesit dhe teoritë e tjera të motivimit. Teoritë përmbajtëse të motivimit theksojnë pyetjen: çfarë i motivon punonjësit në sjellje të caktuara të saktë? Në këtë grup të teorive përfshihen: Teoria e hierarkisë së nevojave, ERG - Teoria e motivimit, Teoria e dy faktorëve dhe Teoria e nevojave të dëshiruara. Këto teori e theksojnë kuptimin e faktorëve në individët e vetë, faktorë që ndikojnë ata të sillen dhe veprojnë në një mënyrë të caktuar. Teoritë procedurale të motivimit duhet të respektojnë vetëm si një element në procesin e sjelljes të vartësve. Të motivimit perqendrojnë në çështjeh: se si të motivojnë njerëzit ose si të zhvillohet procesi i motivimit. Në këtë grup, si teori të shquara takohen: Teoria e barabartë, Teoria e pritjes - shpresës dhe teoria përcaktimit të qëllimeve. Këto teori të ndihmojë për të kuptuar se çfarë po ndodh në kokat e të punësuarve dhe i ndihmojnë në kuptimin dhe parashikimin e*

Teoritë përmbajtëse të motivimit theksojnë pyetjen: çfarë i motivon punonjësit në sjellje të caktuara të saktë.

Teoritë procedurale të motivimit duhet të respektojnë vetëm si një element në procesin e sjelljes të vartësve.

reagimeve të tyre si përgjigje të përpjekjeve që i kanë drejtuesit në ndjekjen e tyre. Nga teoritë tjera të motivimit, në veçanti vëmendje tërheq *teoria për përforcimin* që fokusohet në ngjarjet e mjedisit që ndikojnë në sjelljen e punonjësve. Kjo teori ka një rëndësi të madhe praktike për menaxherët se teoritë e tjera të motivimit.

Zhvillimi i mëtejshëm i menduarit për vendin dhe rolin e njeriut në organizatë është lëvizur në drejtim të zhvillimit të shkollës situacione. Megjithëse të gjitha qasjet e mëparshme fillojnë nga supozimi se ka ngjashmëri midis individëve dhe organizatës dhe në ngjashmëri e tilla mund të përpilohet metodat më të mira në menaxhimin e, sidomos në motivimin e të punësuarve. Shkolla Situacione paraqitet në vitet e tetëdhjetë të shekullit XX dhe e publikon pëlqimin e organizimit dhe proceset në organizimin me karakteristikat e situatës. Përfaqësuesit të kësaj shkolle janë: Liman Porter, Majl Rajmond dhe të tjerë, të cilat tregojnë llojin e menaxhimit e cila është nën ndikim të qëllimit teknologjisë dhe karakteristikat e detyrës. Shkolla situacione përpiqet për të ndërtuar një koncept të unifikuar të menaxhimit. Në kryerjen e cilësdo pune hapi i parë i menaxherit është që ti identifikoj karakteristikat kryesore të situatës që përballet. Qasja fillon me atë se menaxheri e kryen punën në një situatë specifike, dhe kështu duhet të pranohet se ai duhet të adaptohet me çfarë do teorie për ti përmbushur kërkesat e saj.

Të mësojmë më shumë

Paraja është motivim shumë i rëndësishëm dhe shpesh paraqet më tepër se vlera monetare. Megjithatë, menaxherët që i përdorin paratë si një motivim duhet të jenë të kujdesshëm dhe ti mos përdorin në drejtime të gabuara. Ata shpesh janë përdorur si motivues, por gjithashtu shprehin lakminë njerëzore, njerëzit e harrojnë ndërgjegjen, dhe kjo mund të çojë në sjellje jo etike dhe të paligjshme.

Pjesëmarrja është një motivim i rëndësishëm sepse për këtë është edhe një mjet për mirënjohje. Me konsultimin e bashkëpunëtorëve rreth ngjarjeve që kanë të bëjnë me ato, shkaktojnë rritjen e motivimit. Të gjithë punonjësit duan të dinë se çfarë po ndodh në mjedisin e tyre dhe duan të dinë arsyet e problemeve.

Deklarata të njohura të motivacionit:

1. Besoj se do të fitosh dhe me siguri do të kesh sukses në të;
2. Duhet të jesh i mençur për të bërë gjëra të thjeshta;
3. Gjithmonë ekziston një mënyrë më e mirë;
4. Njeriu që kurrë nuk gabon, ai zakonisht nuk bën asgjë;
5. Lejoni vetes që ndonjëherë të bëni një gabim;
6. Asnjëherë mos premtu më shumë se sa mundësh të realizosh;
7. Pa mundim - përpjekje, nuk ka sukses;
8. Të gjitha problemet e lehta tashmë janë zgjidhur;
9. Kyçeni suksesin e të tjerëve në ëndrrat tuaja apo suksesit tuaj;
10. Të jeshë fitues - ju duhet të jepni gjithçka që ju keni;
11. Suksesi do të thotë të jesh fitues i një lufte, por jo edhe çdo betejë;
12. Njeriu nuk është paguar për të mbajtur kokën në duart e tij, por ta përdor atë.

Pyetjet për identifikimin e njohurive:

1. *Çfarë është sjellja organizative?*
2. *Cilat janë aspektet që i studion sjellja organizative?*
3. *Cilat janë konceptet dhe modelet e sjelljes organizative?*
4. *Bëni një dallim mes nocionit të sjelljes organizative të njeriut dhe udhëheqjen me resurset njerëzore.*
5. *Cilat janë dallimet në zhvillimin e mendimit që i shpjegon qasjet teorike për rolin dhe sjelljen e njeriut në organizatë?*
6. *Bëni një dallim në mes përmbajtjes dhe teorive procedurale të motivimit.*
7. *Cilat motive ju inkurajojnë në përpjekje më të mëdha (të mësuarit)?*

5 KULTURA DHE KLIMA ORGANIZATIVE

PËRMBAJTJA:

Definimi i kulturës organizative
Karakteristikat e kulturës organizative
Karakteristikat e klimës organizative
Menaxhimit (udhëheqja) me kulturën organizative
Llojet organizative të klimës kulturore

KONCEPTET KRYESORE:

Kultura organizative
Klima
Kultura të forta dhe të dobëta
Kultura produktive
Kultura me cilësi (kualitative)
Kultura mbështetëse
Kultura kreative

QËLLIMET MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj temë, nxënësi do të jetë në gjendje të:

- ta definojë kulturën organizative
- t'i dallojë karakteristikat e kulturës organizative
- t'i identifikojë karakteristikat e klimës organizative
- ta kuptojë menaxhimin (udhëheqjen) me kulturës organizative
- ta kategorizojë kulturën e klimës organizative sipas llojeve - llojit

1. DEFINIMI I KULTURËS ORGANIZATIVE

Koncepti i kulturës organizative është relativisht e re. Në fillim të viteve të tetëdhjeta të shekullit XX u bë lëndë - objekt i bisedimeve të gjera, kur Shtetet e Bashkuara kanë kryer një hulumtim - për funksionimin pse korporata e SHBA nuk funksionojnë si korporatat në Japoni. Sipas hulumtuesve, kultura kombëtare dhe kultura në firma mund ti shpjegojnë dallimet për kulturën organizative. Sot krerët e firmave - kompanive të kuptuar se kultura e kompanisë dhe të kuptuarit të saj nga ana e jashtme dhe strategjia e kompanisë, u mundëson punonjësve të krijojnë një kompani të tillë që do të ishte e gatshme që të përparojë.

Kultura është një grup i vlerave, besimeve dhe pritjet zbatuar - aplikuar në vendim - marrjen nga menaxherët dhe punëtorët në ndërmarrje. Kultura e kompanisë mund të thuhet se është si personalitet e - padukshme individuale, por e pranishme, ajo siguron një mënyrë, drejtimin dhe bazë për veprim. Kultura mund të definohet si shuma e besimit, pritjet, vlerat e marra dhe të bëra nga anëtarët e ndërmarrjes dhe të transferuar të punësuar nga një brez në tjetrin.

Kultura i shërben dy funksione të rëndësishme në organizatë, d.m.th:

1. I integron anëtarët në mënyrë që ata të dinë se si të lidhemi me njëri - tjetrin,
2. Ajo i ndihmon organizatës të përshtaten me ambientin e jashtëm.

Kultura tregon vlerat se punonjësit duhet ti pranojnë për të referuar në mënyrë konzistente - me qëllimet e organizatës. Kjo ndikon në mënyrë të punësuarit dhe menaxherët u qasin problemeve, i shërbejnë konsumatorët, të bashkëpunojnë me furnizuesit, reagojnë në konkurrencën dhe i udhëheqin aktivitetet në të tashmen dhe të ardhmen.

Kultura ndikon në klimën organizative, e cila është reflektohet në shkallën e hapjes dhe nivelin e besimit. Ndryshimet strategjike të cilat janë inkopabile me kulturën e ndërmarrjes hasen në kufizime, si p.sh: neglizhimi, dështimin për të ndërmarrë veprime, kundërshtimi dhe sabotazhë. Prandaj duhet të mendohet në mënyrë integrale, që do të thotë që kultura e organizatës do të

Kultura mund të definohet si shuma e besimit, pritjet, vlerat e marra dhe të bëra nga anëtarët e ndërmarrjes dhe të transferuar të punësuar nga një brez në tjetrin.

ndikojë në ndryshimet e propozuara dhe si ndryshime do të ndikojnë në kulturën. Ka shumë shembuj të cilat sugjerojnë që besimet, vlerat, pritjet dhe supozimet përcaktojnë cilat aktive - veprime që do të merren dhe si do të kryhet nga personeli.

2. KRAKTERISTIKAT E KULTURËS ORGANIZATIVE

Kultura përbëhet nga disa mënyra të menduarit - ndjenjave dhe reagimeve, e fituar dhe transmetohet kryesisht nga simbolet, duke i konstatuar arritjet e ndryshme të grupeve të njeriut, duke përfshirë mishërimin e tyre në objektet tradicionale (ide historike - artefakte] dhe sidomos vlerat lidhur me to.

Kultura paraqitet si një koncept kompleks i shkencave, të përbashkëta, lidhja mbledhja reciproke të simboleve që do të thotë siguron udhëzime në aktivitetet dhe sjelljen e të punësuarve në organizatë. Si karakteristika dhe elemente më të rëndësishme për të kuptuar problemet kulturore, mund të thuhet:

- *Kultura mësohet.* Kjo do të thotë se ajo nuk është e lindur, njerëzit shoqërohen që nga fëmijëria e hershme për ti mësuar normat dhe rregullat e kulturës se tyre. Ajo gjithashtu do të thotë se kur një person shkon në një kulturë të huaj, është e mundur për të mësuar një kulturë të re.

- *Kultura ndahet.* Kjo do të thotë se në vend të dallimeve individuale, fokusi është vendosur mbi ata elemente që anëtarët e një grupi të ë së bashku ndajnë. Gjithashtu, është e mundur për të studiuar dhe identifikuar mënyrat e sjelljes së grupit.

- *Kultura ndërlihet,* kjo do të thotë se kultura përcakton sjellje specifike të individëve pa qenë të vetëdijshëm për ndikimin e tij. Është e rëndësishme për të kuptuar kulturën në mënyrë që të kuptojnë sjelljen.

- *Kultura është e lidhur.* Kjo do të thotë se disa aspekte të kulturës mund të studiohen në izolim, por ata duhet të kuptohet në kontekstin e tërë. Kultura duhet të studiohet si një entitet i plotë.

- *Kultura jep njerëzve orientimit.* Kjo do të thotë se në përgjithësi, një grup e caktuari referohet në të njëjtën mënyrë të stimulim, ashtu që të kuptuarit e kultura mund të ndihmojë në përcaktimin se si anëtarët e grupit do të reagojnë në situata të ndryshme.

Karakteristikat

Kultura mësohet.

Kultura ndahet.

Kultura ndërlihet,

Kultura është e lidhur.

Kultura jep njerëzve orientimit.

Fakti është se kultura është në bazë të sjelljeve të njeriut. Në organizata ku ka dallime kulturore ata duhet të jenë të kuptuar dhe të përshtatur për të arritur sjellja e dëshiruar dhe rezultatet.

Rëndësia e kulturës organizative buron nga ndikimi që kanë mbi ecurit dhe arritjen e qëllimeve organizative. Ekziston një besim i fortë se puna e suksesshme e organizimit është e nevojshme të ekzistojë dhe një formë e përshtatshme e kulturës organizative më pas, kultura organizative mund të veprojë si pozitive ashtu edhe negative.

3. KARAKTERISTIKAT E KLIMËS ORGANIZATIVE

Termi klima organizative të zbatohet - nëse dëshirojmë që të përshkruajmë atmosferën dhe marrëdhëniet që mbretërojnë në një organizatë të veçantë midis punonjësve dhe menaxherëve. Ajo është rezultat i perceptimit individual dhe interpretimet në përshkrimin e politikave organizative, praktikave dhe procedurat, duke përfshirë edhe strukturën, sistemin e shpërblimit, ngrohjes dhe mbështetje, konfliktet dhe shprehje e fuqisë, si dhe aspekte tjera të sjelljes organizative. Sipas modelit për përpunim e klimës së informacionit, klima organizative është nën ndikim të kulturës organizative. Më tepër, ajo është rezultat i kulturës së organizatës. Për shembull, sa persona pajtohen me punën e tyre është nën ndikim nga ajo që thonë njerëzit rreth tyre. Nëse shefi ose bashkëpunëtor komentoi mbi madhësinë e sfidës ose autonomi e punës, punonjësi do ta të pranojë këtë qëndrim ndaj punës së tij.

Sipas konceptit, shkencëtarët ende besojnë se u mungon shpjegimi i saktë si si klima organizative ndryshon nga kultura organizative. Edhe pse definicioni i klimës varet nga perceptimi, perceptimi përfshin idenë se kuptimi është e lidhur me ngjarje të perceptuar apo punë.

Klima duket si një ndryshore të sjelljes organizative. Koncepti i vet klimës në organizatë është zhvilluar shumë para se koncepti i kulturës dhe sjelljes organizative që ndodhin në vitet 80 të shekullit të kaluar. Kur flasim për klimën, zakonisht flasim për modelin etanishëm të mjedisit të punës (atmosferë punuese), i cili është formuar si një refleks i karakteristikave dhe kualitetin e strukturës organizative. Më pas, kjo atmosferë duket si një formë e përmbushjes së kulturës të organizimit, d.m.th perceptimi i klimës tregon kulturën dominante në organizatë. Prandaj, klima zakonisht duket si një tregues kyç i kulturës organizative.

Përderisa kultura e pasqyron karakteristikat e ndërmarrjeve në tërësi, klima i pasqyron:

- marrëdhëniet e brendshme - interne në kuadër të ndërmarrjes - kompanisë: qëndrimet dhe ndjenjat e të punësuarve;
- roli i tyre në procesin e menaxhimit;
- sistemi i shpërndarjes dhe politikave të pagave në ndërmarrje;
- politika e personelit dhe më shumë.

Klima organizative është mënyra në të cilën anëtarët e organizatës e shikojnë kulturën e cila është krijuar dhe e cila përkëdhelet në organizimin e tyre.

Ndikimin i klimës në organizatë është kryer në dy mënyra:

1. Ndryshimi i politikës. Në qoftë se për të arritur efekte të larta të prodhimit, duhet të ndikohet në aftësitë e politikave të shpërndarjes dhe shpërblimit.

2. Ndryshimi i organizatës. Nëse kënaqësina personale dhe suksesi i të punësuarve (performancë organizative) është një qëllim, atëher duhet të bëhet rafësia e personelit politik dhe të politikës së karrierës.

Me këtë ndikohet në ndryshimin e kulturës të ndërmarrjes e cila është një faktor i strukturës organizative. Këto ndryshime në praktikë dhe do të kryhen të sinkronizuara dhe - të çon në ndryshimin edhe të strukturës organizative.

Studimi dhe kuptimi i klimës organizative është e rëndësishme për organizimin dhe menaxherët, sepse në një atmosferë të shëndetshme, krijuese dhe frymëzues në vendin e punës krijohen kushte të volitshme për marrjen e angazhimit maksimal dhe angazhimin e punëtorëve në arritjen e qëllimeve të përcaktuara. Në anën tjetër, klima jo e shëndosh, e keq dhe represive mundet të reflektohet keq në entuziazmin dhe angazhimin e punonjësve, të shfaqet apati dhe konflikte në vendin e punës më të cilën efekti i përgjithshëm i punonjësve pakësohet.

4. MENAXHIMI (UDHËHEQJA) ME KULTURËN ORGANIZATIVE

Menaxhimi i kulturës është një kompleks aktiv i cili çon në ndryshime radikale në organizatë. Zakonisht, me ndryshimet e kushteve, presionin i konkurrencës dhe me inovacionet teknologjike, iniciohen ndryshime në qasjen ndaj punës dhe sistemi i vlerave, dhe

kështu të ndryshojë strukturën e organeve modeleve të tanishme dhe menaxhimit të organizatës. Ndryshimet në kulturë, strukturën e menaxhimit pasqyrohen në marrëdhëniet e brendshme (klimës) të organizatës, e cila, ajo, të çon në ndryshime të rregulloreve, veprimeve për të punuar, në vendimet dhe rezoluta, si dhe shprehjet e punonjësve. Prandaj nuk rekomandohet shpesh ndryshimin e kulturës të organizimit, kurse nga udhëheqësit pritet të formojnë një kulturë të qëndrueshme në organizatë. Edhe pse nuk është lehtë të ndryshohet kultura e organizimit dhe procedura e ndryshimit kërkon shumë kohë, shumë organizata kanë kuptuar rëndësinë e ndryshimit të kulturës me rastin e paraqitjeve të reja të strategjisë konkurruese. Në përgjithësi, hartimin e strategjisë së re dhe me kërkesën për të mbështetur nënkuptohet ndryshim i kulturës së organizatës.

Menaxherët të cilët dëshirojnë të drejtojnë kulturën e organizatës, në mënyrë të qartë dhe sistematike mund të përdorni këto hapa të dobishme:¹³

1. *Identifikimi i llojit të kulturës e cila është e nevojshme dhe e përshtatshme në kushtet e normave dhe vlerave.* Parametrat që duhet të merren parasysh janë: standardet e performancës, puna ekipore, komunikimi, udhëheqja, rentabilitetit dhe shpenzimet, marrëdhëniet janë të barabartë me të, orientimin ndaj konsumatorëve; integritetit personal dhe ndershmëria, sigurimi, trajnimit, ndryshimet dhe risit.

2. *Matja e kulturës ekzistuese bazuar në aspekte të njëjta.* Kjo mund të bëhet përmes pyetjeve apo intervistat e zgjedhur në mostër të të punësuarve.

3. *Identifikimi i çdo mangësie mes kulturës së tanishme që është e nevojshme dhe e dëshirueshme dhe të rangut të këtyre mangësive në aspekt të rëndësisë.* Sa më i madh të jetë numri i këtyre mangësive, aq më shumë nevojitet studimi i tyre.

4. *Marrja e vendimeve se si tu tejkalohen mangësive.* Mund të aplikohen metoda të drejtpërdrejta dhe taktika të tërthortë që kanë të bëjnë me modifikimin e programeve të trajnimit.

5. *Zbatimi i zgjedhjes.* Sa më e madhe është organizimi, aq më e madhe është nevoja për menaxherët më të lartë në kryerjen efektive të programit.

6. *Përsëritje periodike të gjithë procesin.* Përsëritje e procesit bazë mund të kryhet në intervale prej 5 deri 10 vjet për shkak të ndryshimit të kulturës që është një rrjedhojë e natyrshme e ndryshimeve në mjedisin e biznesit dhe në ndryshimin evolucionar të organizatës.

Me ndryshimin e kulturës të organizatës për të arritur ndërtimin e një kulture që nxit shpirtin e sipërmarrjes dhe të arritjeve të larta në organizatë.

Frymën e sipërmarrjes është veçanërisht e rëndësishme për organizatat më të mëdha. Inkurajimi dhe destimulimi ose zbatimin e komoditetit sipërmarrëse shpesh është prekur nga kultura e organizatës. Në shumë raste, rregulla të rrepta dhe strukturore të sistemit të orientuar për miratimin e projekteve të reja mund të dekurajojë përpjekjet sipërmarrëse. Prandaj, udhëheqësit duhet të vendosin sisteme që mund të të identifikojnë, përkrah dhe shpërblen kampionët inovacionit (risive). Kultura sipërmarrëse duhet të promovoj individualitetin dhe ndryshimin ose marrjen e rrezikut në vend të shmangies së saj dhe shpërblime afatgjate. Më pas, sistemet e shpërblimit janë kritike për drejtimin e punonjësve të punonjësve ndaj aktiviteteve sipërmarrëse dhe të strategjisë afatgjatë të konkurrencës për organizimin. Sigurisht, udhëheqësit strategjik janë ato që e përcaktojnë sistemin e shpërblimit dhe kanë ndikim në sistemin e vlerave të organizatës.

Arritje e lartë në organizatë është një parakusht për arritjen e strategjisë të organizatës. Prandaj, nevojitet ndërtimi i një kulture e orientuar drejt rezultateve të arritura dhe menaxhimit i cili zbaton politikën dhe praktikën që frymëzon njerëz për të bërë më të mirën që ata e dinë. Aftësia për të futur një angazhim të fortë strategjik për suksesin e individit dhe për të krijuar presion për punën krijuese është njëra prej aftësive më të vlefshme për të ekzekutuar strategjisë. Kjo arrihet përmes një rrjeti kompleks të praktikave, fjalë, simbole, stilet, vlerat dhe politikat e mbledhura në një vend, në të cilën forcë lëvizëse të sistemit janë: besimi në vlerën e individit, angazhimin e fortë të organizatës për të siguruar në vendin e punës dhe avancimin në kuadër të organizatës, praktikat menaxherike që i inkurajojnë punonjësit për të ushtruar iniciativën individuale dhe krijimtarinë etj. Organizata e cila sillet mirë nga të punësuarve ka përfitime nga puna ekipore e rritur, moralin e lartë dhe besnikërinë më të madhe të punonjësve.

Studimet tregojnë se organizatat e suksesshme kanë tendencë që të kenë një kulturë të fortë. Për më tepër, sa më e fortë të jetë kultura në organizimin dhe sa më shumë të jetë e orientuar në tregun, më pak është nevoja për doracakët e politikës për kompaninë, për skemat organizative, ose për procedurat e detajuara dhe rregullat.

Menaxherët në kompani për të zhvilluar një kulturë të tillë dhe një strukturë të përshtatshme që do të lejojë shfrytëzimin e potencialit të përgjithshëm dhe inteligjencën e të gjithë kolektivit. Kjo do të thotë se drejtuesit duhet të zbatojnë qasje situacione të shmangen modelet e punës dhe të mbahen nga improvizim. Kjo rrjedh nga fakti se në disa raste, sjellje formale dhe mënyra e kontrollit mund të jetë më efektive se sa modeli i deburokratizimit. Sigurisht, nëse një sistem i caktuar nuk i shprehu vlerat kulturore dhe nëse formon klimë që krijon rezistencë, konflikt dhe pakënaqësi, atëherë ai nuk funksionon ka për në arritjen e qëllimeve dhe duhet të ndryshohet.

5. LLOJET E KLIMËS ORGANIZATIVE KULTURORE

Kultura i tregon vlerat që punonjësit duhet të pranojnë që të veprojnë në përputhje me qëllimet e organizatës. Kjo ndikon në mënyrën në të cilën të punësuarit dhe menaxherët u qasen problemeve, i shërbejnë klientët, bashkëpunojnë me furnizuesit, reagojnë me konkurrentët dhe i udhëheqin aktivitetet në të tashmen dhe të ardhmen. Çdo organizatë dallohet nga një kulturë unike.

Ajo ka historinë e saj, mënyra e qasjes së vet ndaj problemeve dhe kryerjen e aktiviteteve, stilet e menaxhimit, mënyra e punës, heronj të tij, përvojat e futura në ndryshim etj., me fjalë të tjera, atmosferë të vet, folklorit, dhe të personalitetit.

Edhe pse të gjitha organizatat kanë një kulturë të veçantë, megjithatë, të gjitha kulturat nuk kanë ndikim të barabarta për të punësuarit. Sipas llojit të kulturës, organizata mund të vëzhgojmë si organizata me kulturë të *dobët* dhe të *fortë*. Kultura e varfër karakterizuar nga mungesa e një ndjenjë të thellë për qëllimin e organizimit të shumica e punëtorëve. Ata e shohin punët e tyre si një mënyrë për të marrë paratë dhe të cilët kanë të ndarë besnikë - të departamentit të tyre, të kolegëve, të sindikatit apo shefit. Kultura e fortë karakterizohet nga kohezioni; punonjësit i kuptojnë qëllimet e organizatës dhe të strategjisë, i dinë rolet e tyre individuale dhe të ndërgjegjshme dhe punojnë për të përmbushur pjesën e tyre. Kultura e fortë është një mjet i fuqishëm për kanalizimin e sjelljes e të punësuarve në mënyra që do të përkrahë strategjinë, si vijon:

1. Duke ditur saktësisht se çfarë pritet prej tyre, të punësuar në organizatat me një kulturë të fortë nuk duhet të humbin kohën që të

Organizata me kulturë të *dobët* dhe të *fortë*

kuptojnë se dhe çfarë si ta bëjnë - kultura siguron sistem të rregullave joformale dhe tension nga të parashtrimeve, që të përcaktohet një sjelljes në shumicën e kohës. Në një organizatë me kulturë të dobët, mungesa e një identitet të fortë e organizatës dhe klima e punës plotë me propozime, krijon konfuzion të konsiderueshëm në mesin e të punësuarve dhe shpenzimin e panevojshëm të përpjekjes.

2. Kultura e fortë e bën punën një mënyrë të jetës, siguron strukturën, standardet dhe sistemet me vlera që kanë nevojë për të vepruar dhe për të nxitur identifikimin e fortë e të punësuarve në organizatë. Si rezultat i kësaj, punonjësit ndjehen më mirë dhe më shpesh të angazhohen në punë për të ndihmuar organizatës që të jetë e suksesshme.

Ndryshimet strategjike që janë inkopatabile me kulturën e organizatës ndihen në lidhje me kufizimet, të tilla si: neglizhimi, dështimin për të marrë veprim, sfidë, kundërshtim dhe sabotim. Prandaj, kur të vërehen ndryshime në organizatë, duhet të mendohet dhe si do të ndikojë kjo kulturë e organizimit te ndryshimet e propozuara dhe se si ndryshimet do të ndikojë në kulturë. Kemi shumë shembuj të cilat sugjerojnë që besimet, vlerat, pritjet dhe supozimet përcaktojnë veprimet që do të merren dhe si do të kryhet. Ndër vlerat e organizatës dhe orientimet e organizatës është e mundur katër llojet të kulturave: kultura produktive, kultura e cilësisë ((kualitet), kultura mbështetës dhe kultura kreative.¹⁴

Kultura produktive është lloji i një kulturë organizative që zbaton rregulla strikte dhe procedura enë ekzekutimin dhe është rezistente ndaj ndryshimeve organizative. Kultura produktive e fokusohen vëmendjen e saj në efikasitet dhe qëndrueshmëri. Orientimi i organizatës për teknik - sit diferenca dhe ekzekutimit të kontrolluar të çon në arritjen e një kulture produktive, një kulturë e përsosmërisë, një kulturë mbështetës dhe kulturën krijuese. Secila nga këto lloje të kulturave kanë karakteristika të caktuara të organizimit dhe të klimës në organizatë.

Kultura e cilësisë (kualitative) është një lloji i kulturës organizative e cila zbaton planifikim dhe vendi efikas nga njëra anë, dhe i pranon ndryshimet, në anën tjetër. Kultura e cilësisë përqendrohet në rritjen dhe përparimin e punëtorëve në organizatë përmes planifikimit efektiv dhe zgjidhjes së problemeve. Për këtë përmbajtje, organizatat që e zbatojnë këtë lloji të kulturës janë më fleksibile në qasjet e tyre. Orientimi i organizatës teknike kah

Kultura produktive është lloji i një kulturë organizative që zbaton rregulla strikte dhe procedura enë ekzekutimin dhe është rezistente ndaj ndryshimeve organizative. Kultura produktive e fokusohen vëmendjen e saj në efikasitet dhe qëndrueshmëri.

Kultura e cilësisë (kualitative) është një lloji i kulturës organizative e cila zbaton planifikim dhe vendi efikas nga njëra anë, dhe i pranon ndryshimet, në anën tjetër.

Kultura mbështetëse është lloj i kulturës organizative e cila zbaton kooperim dhe punën në grup(ekip), dhe përgatitë përgjigje për ndryshime.

Kultura kreative- krijuese është një lloj i kulturës organizative që vlen-zbaton inovacionit dhe sipërmarrje dhe vet inicion ndryshime organizative.

diferencimi teknik kultura dhe formimi i vlerave organizative dhe normave çon drejt formimit të kulturës kualitative.

Kultura mbështetëse është lloj i kulturës organizative e cila zbaton kooperim dhe punën në grup(ekip), dhe përgatitë përgjigje për ndryshime. Ajo krijon një situatë e cila është e karakterizuar nga puna ekipore, bashkëpunim, kooperim dhe përforsim. Në këtë lloj kultura organizative përgjigjet në ndryshimet. Kultura mbështetëse thekson aspektet e organizatës si dhe të kryejë vlerat organizative dhe normat.

Kultura kreative - krijuese është një lloj i kulturës organizative që vlen - zbaton inovacionit dhe sipërmarrje dhe vet inicion ndryshime organizative. Ndryshimet në këtë lloj të kulturës zbatohen me lehtësi. Shumica e organizatave e duan ta kenë kulturën krijuese. Kultura kreative përfshin marrjen e rrezikut dhe fokusohet në aspektet sociale të organizatës.

Të mësojmë më shumë:

.....Nëse keni udhëtuar jashtë vendit, ju me siguri duke parë çfarë do të thotë të përballeni me me kulturë të re, të ndryshme. Arkitektura është e ndryshme nga ajo në vendit amë. Ushqimi nuk është i tillë që zakonisht jemi mësuar. Gjuha e të folurit mund të ndryshojë, duke shkaktuar disa vështirësi në komunikim. Edhe njerëzit në kulturën e re sillen ndryshe ne mes vete. Me siguri e keni ndjerë një ankth të caktuar duke mësuar se si ta gjeni veten me kulturën e re, me qëllim që mos të ndiheni si të huaj.

Pyetjet për identifikimin e njohurive:

1. Çfarë është kultura organizative? A ka dallim në mes të kulturës kombëtare dhe kulturës organizative? Shpjegoni këtë!
2. Si do të njihni kulturën organizative të caktuar?
3. Cilat janë karakteristikat e kulturës organizative?
4. Si mund të njihni një kulturë organizative të fortë?
5. Cili është dallimi në mes kulturës dhe klimës?
6. Cilat janë karakteristikat e klimës organizative?
7. Shpjegoni menaxhimin - udhëheqjen me kulturën organizative?
8. Çfarë lloje të klimës kulturore organizative njeh?
9. Pse kultura është e rëndësishme për menaxhimin?

6 UDHËHEQJA

PËRMBAJTJA:

Definicioni i udhëheqjes

Thelbi dhe karakteristikat e udhëheqjes

Pjesa më e madhe e udhëheqjes

Faktorët e udhëheqjes

Formula (stilet) e udhëheqjes

Ngjashmëritë dhe dallimet në mes të menaxhmentit dhe udhëheqjes

KONCEPTET KRYESORE:

Udhëheqje

Karakteristikat e udhëheqjes

Faktorët të udhëheqjes

Udhëheqësit autokratë

Udhëheqësit demokratë

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, nxënësi do të jetë në gjendje:

- Të definojë nocionin për udhëheqjen
- Të shpjegojë thelbin dhe karakteristikat e udhëheqjes
- T'i njohin bartësit e udhëheqjes
- T'i shpjegojë faktorët e udhëheqjes
- T'i identifikojnë format e udhëheqjes
- T'i identifikojë ngjashmëritë dhe dallimet në mes të menaxhmentit dhe udhëheqjes

1. DEFINIMI I UDHËHEQJES

Udhëheqja d.m.th krerësi është një nga pjesët më të hulumtuara, por edhe si variabla më e kuptuar e sjelljes në grupe dhe organizata. Deri kohët e fundit, mendimi i marrë i opinionit ishte në përgjithësi ndarja e udhëheqësve të botës dhe pasuesit, si udhëheqës paraqiteshin vetëm disa e cila mund të lëvizin dhe të frymëzojnë të tjerët për arritjen më të madhe se zakonisht. Megjithatë, ky stereotip i thjeshtë ivëzhgimit i kreut nuk është e pranueshme, atëherë hap nevojën për studimin e udhëheqjes. Për tu shqyrtuar kjo çështje, është e nevojshme për tu përcaktuar nocioni udhëheqje dhe menaxhimi, dhe pastaj të nxirret në pah dallimet në mes udhëheqjes dhe menaxhimit, ose në mes të udhëheqësve dhe menaxherëve.

Udhëheqja përfshin ndikim pa detyrim mbi të punësuarit, ata ti ndjekin aktivitetet lidhur me strategjinë. Cilësia e udhëheqjes është e bazuar në karakteristikat personale të drejtuesve, duke përfshirë ato që janë të zakonshme për udhëheqësit efektiv dhe karakteristikat e mjedisit në të cilat udhëheqësja është në ekzekutim. Ka pothuajse aq shumë definicione të ndryshme të udhëheqjes si ka autorë të cilët janë përpjekur për të definuar konceptin e udhëheqjes. Por mund të jepet një definicion gjithëpërfshirës që *udhëheqja është një proces dinamik të punës në grupe ku individi në një periudhë të caktuar, në një kontekst të caktuar organizativ, ndikon në anëtarët tjerë të grupit të tyre të angazhohen vet për arritjen e qëllimeve dhe detyrave të grupit.*¹⁵

1. Udhëheqja është një *proces dinamik* që është ndikuar nga kërkesat në ndryshim të detyrës, grupi në fjalë dhe antarët e individual. Nga kjo vjen se nuk ka mënyrë më të mirë të udhëheqjes dhe krerësit për ta kryer rolin e tyre me sukses rolin duhet të shprehin një sjellje të ndryshme.

2. Udhëheqja nuk kufizohet *vetëm për një person*. Zakonisht, kreu i vendosur (menaxher është zyrtarisht përgjegjës për grupin, por ai nuk është patjetër në praktikë të jetë një udhëheqës i grupit.

3. Udhëheqjen kryhet edhe nën ndikim të rrethanave të mbledhura specifike të cilat krijojnë - organizatë të kontekstit. Ky kontekst është i rëndësishme për përcaktimin e shkallës së pushtetit që e posedon kreu.

4. Roli kryesor i një udhëheqësi është që të *ndikojë në grupin e angazhimit e vet personal* në arritjen e qëllimeve të grupit. Në grupin

Udhëheqja është një proces dinamik të punës në grupe ku individi në një periudhë të caktuar, në një kontekst të caktuar organizativ, ndikon në anëtarët tjerë të grupit të tyre të angazhohen vet për arritjen e qëllimeve dhe detyrave të grupit.

formal si p.sh, një ekip i prodhimit qëllimet përcaktohen nga menaxherët më të vjetër, ndërsa në grupet joformale, qëllimet janë pëlqim në bazë të konsensusi. Në çdo rast, detyra e udhëheqësit është që të marrë liri të ndërlikshme të grupit për përcaktimin e qëllimeve.

2. NATYRA DHE KARAKTERISTIKAT E UDHËHEQJES

Udhëheqja është një proces që përfshin kreun dhe pasuesit, ose punonjësit në organizatë. Për të ekzistuar udhëheqja është e nevojshme të ketë të paktën dy anëtarë në një grup udhëheqës dhe ndjekës. Për këtë shkak udhëheqësia është e lidhur me veprim kolektiv, ku individët mblidhen rreth një ideje të veçantë apo vizion të përbashkët. Më pas, udhëheqja nuk është vetëm për në nivelin e lartë të organizatës, por kjo vlen edhe për të gjitha nivelet e menaxhimit dhe të gjitha grupeve në të cilat individët kanë një vizion për grupin (më shumë ose më pak, formale ose joformale]. Udhëheqësit janë ata që propozojnë strategji dhe mënyrat për të arritur një vizion të tillë në të cilën nga pasuesit marrin mbështetje për të arritur qëllimet e tilla. Ajo është e dëshirueshme që të gjitha ose shumica nga ata të marrin pjesë në këtë mbështetje, sepse është më këtë fitohet besnikëri nga punëtorët dhe përfshirja e tyre më e madhe në arritjen e një vizioni të tillë.

Udhëheqja është e lidhur me ndryshimet. Gjegjësisht, ndryshe nga menaxhimi që zhvillohet për shkak rritjes së kompleksit në funksionimin e ndërmarrjeve, udhëheqja si aktivitet ndodh në një kohë kur ndryshimet ndodhin në një mjedis të vërtetë dhe si pasojë reale e nevojës për përshtatjen e shpejtë të veprimtarive të kompanisë për ndryshime të tilla. Në kushtet e ndryshimit kërkohen njerëz të cilët janë të gatshëm për rrezik që kanë një vizion për të ardhmen e organizatës në vend dhe janë në gjendje për të inkurajuar vartësit për ti lidhur për vizion e tillë.

3. BARTËSIT E UDHËHEQJES

Udhëheqja është shpjeguar shpesh si aftësi e menaxhimit për të krijuar ambient të tillë që nxit angazhimin e punonjësit për të marrë pjesë në ekzekutimin e strategjisë së organizatës. Ajo përfshin transaksionet komplekse midis liderëve dhe pasueseve. Në fotografimin mund të shihet se drejtuesit nuk janë gjithmonë të suksesshme si

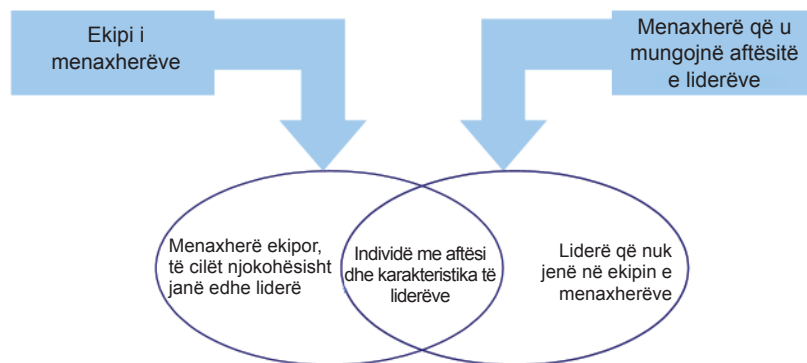
udhëheqës apo udhëheqësit nuk janë gjithmonë menaxherë. Sigurisht organizatat se organizatat pa dallim të madhësisë përpiqen të zhvillojnë menaxherë që njëkohësisht janë edhe si liderë.

Bartësit e udhëheqjes në organizatë janë menaxherët dhe të punësuarit në organizatë. *Lideri (udhëheqësi)* është një individ në organizatë e cila zbaton ndikimin pa detyrim të punësuarve në kryerjen e detyrave të tij. Kreu inkurajon ndryshime që të jetë efektive duhet të jetë i aftë që idetë e tij tua përcjellë të tjerëve. Nga fakti që lideri i udhëheqë të tjerët, pa detyrim, ai duhet, mbi të gjitha, të njohë veten. Në mendimin transferik është e thënë, udhëheqësi është një arkitekt që krijoi kulturën e organizatës. *Menaxher*, megjithatë, është secili prej tyre, në çdo nivel të organizatës, e drejton përpjekjen e të tjerëve për të arritur qëllimet, i cili është gjithashtu përgjegjës për punën e tyre. Krerët dhe menaxherët kanë pikëpamje krejtësisht të ndryshme në punën e organizatës. Këto dallime mund të shihet në drejtim të orientimit të tyre ndaj qëllimeve, punës, marrëdhënieve njerëzore dhe për vetveten.

Lideri (udhëheqësi) është një individ në organizatë e cila zbaton ndikimin pa detyrim të punësuarve në kryerjen e detyrave të tij.

Menaxher, megjithatë, është secili prej tyre, në çdo nivel të organizatës, e drejton përpjekjen e të tjerëve për të arritur qëllimet, i cili është gjithashtu përgjegjës për punën e tyre.

Figura 1. Përzierje e preferuar e kreut – menaxher



1. *Orientimi i qëllimeve.* Udhëheqësit reflektojnë me qëllim në mënyrë që ata të krijojnë prezantimin dhe shpreat për punën dhe drejtimin në të cilin do të përcillen punët e organizatës. Menaxherët, nga ana tjetër, kanë tendencë për të parë punën si një mënyrë e arritjes së qëllimeve, duke u bazuar në veprimet e ndërmarra nga ana e punëtorëve.

2. *Orientimi për të punuar.* Krerët vijnë nga pozicionet e larta dhe për të qenë efektiv, në mjedisin shohin si një ambient të këndshëm që i inkurajon njerëzit në zgjedhje të drejtë. Menaxherët e shohin punën si një proces i cili është një kombinim i njerëzve dhe ideve që duhet të bashkëpunojnë në formulimin e strategjive dhe sjellin e vendimeve.

3. *Marrëdhëniet e njeriut.* Në marrëdhënie me të tjerët, udhëheqësit përfshijë emocione. Ato shprehin një sens të identitetit dhe ndryshimi, dhe kjo përvojë i motivon njerëzit. Menaxherët, sidoqoftë, duan të punojnë me njerëz dhe u shmangen aktiviteteve solidare për shkak se ata i bëjnë nervoz. Menaxherët komunikojnë me punonjësit e tyre të tërthortë dhe indirekte) duke përdorur “sinjale” se sa “mesazhe”. Ata gjithashtu insistojnë kryerjen e një punë në kohë të caktuar. Dallimi është i thjeshtë: menaxherët kanë drejtuar vëmendjen në atë se si një punë është bërë, ndërsa liderët e kanë drejtuar vëmendjen në atë që me të vërtetë kanë rëndësi ngjarjeve dhe vendimeve të pjesëmarrësve.

4. *Lidhur me liderët e tyre* insistojnë drejt posedimit e thënë me kusht, të dy personave. Ata ndihen të ndarë nga mjedisi i tyre, ashtu dhe nga njerëzit. Menaxherët e shohin veten si rregullatorë të punës me të cilën ata identifikohen dhe nga të cilat marrin një shpërblim. Me fjalë të tjera, rolin që menaxherët e kanë i harmonizojnë detyrat dhe përgjegjësitë.

Udhëheqësi është një individ i cili ka vizion dhe strategji për të arritur qëllimet. Më pas, ai dhe vizioni i tij është në gjendje për të tërhequr punëtorë të tjerë për t'u bërë ndjekës të një vizioni të tillë. Udhëheqësi është më mirë të zhvillohet nga një menaxher i suksesshëm i cili ka dëshmuar veten si një individ me aftësitë e tij dhe fuqia për të ndikuar te të tjerët për të frymëzuar që ta ndjekin. Udhëheqja nuk është e lidhur me suksesin brenda profesionit, por nga idetë, risi dhe rreziku që janë të gatshëm të marrin udhëheqësit. Shumë profesionist të suksesshëm nuk kanë arritur të tregohen si lider. Fakti është që puna e menaxherëve kërkon një aftësi për të udhëhequr, por menaxherët nuk ka nevojë të jetë njëkohësisht edhe si krerët. Kreu mund të jetë e imponuar ose i caktuar formalisht, dhe mund të zgjedhen edhe si joformal nga anëtarët e grupit të caktuar.

Udhëheqja është një proces që përfshin një udhëheqës dhe të punësuarit të ndjekin. Me këtë, bartësit - pronarët e udhëheqjes së krerëve në organizatë janë individë, liderë apo grup, ose anëtarë të grupit që pranojnë idetë e liderit. Me këtë, udhëheqës dhe të punësuarit në organizatë janë të lidhur me veprimet për tu realizuar qëllimet e organizatës.

4. FAKTORËT E UDHËHEQJES

Faktorët kryesorë që ndikojnë në suksesin e udhëheqjes janë: saktësia e perceptimit të kreut - liderit, personi dhe përvoja e udhëheqësit, pritjet dhe sjelljen e parashikimeve, pritshmëritë, dhe karakteristikat e sjelljes së vartësve, të kuptuarit e detyrës, si dhe pritjet dhe sjelljet

Kreu autokratik i merr të gjitha vendimet, ndërsa vartësit nuk kanë asnjë ndikim në procesin e miratimit të tyre.

Kreu demokratik dhe participativ u lejon vartësve të marrin pjesë në prurjen e vendimeve, ndërsa punonjësit i trajtojnë me dinjitet dhe mirësi.

e kolegëve. Duhet të kihet parasysh se nuk bëhet fjalë për një proces me një kalim të ndikimit, por se udhëheqësi ndikon në kthimin e këtyre faktorëve. Ndikimi midis kreut dhe grupi është reciproke, me të cilin secili ndikon në tjetrin, ndërsa më pas ndikon në suksesin e grupit në tërësi.

1. Saktësia e perceptimit të liderit. Kapacitet e menaxherit për perceptim e saktë është një faktor shumë i rëndësishëm për të gjitha modelet e udhëheqjes. Gjegjësisht, nëse menaxhuesi ka një vlerësim të gabuar të punësuarve, nuk mund të arrijë rezultate optimale. Nëse menaxheri beson se një punonjës është dembel dhe i paafët, ai do të trajtohet si i tillë një periudhë të gjatë, edhe pse ai mund të jetë që e don punën dhe ka aftësi të shkëlqyera.

2. Personaliteti dhe përvojën e kreut. Menaxheri i cili ka qenë i suksesshëm si një supervizor, për shembull, ka praktikuar stil demokratik të udhëheqjes. Menaxheri i cili nuk besimit në vartësit dhe që dëshiron të menaxhojë të gjitha aktivitetet, preferon stilin e vetë - demokratik të udhëheqjes. Shumë studime sugjerojnë se stili i udhëheqësit mund të ndryshojë. Kjo ndodh kur kreu i sheh se stili i tij nuk jep rezultate. Duhet të kihet parasysh se disa individë janë aq të ngurtë sa ndryshimi i sjelles bëhet jashtëzakonisht e vështirë.

3. Pritjet dhe sjelljen e parashikimeve. Stili i udhëheqjes që e çmojnë parashikuesit për menaxherin është shumë i rëndësishëm gjatë përcaktimit të sjelljes së tij. Në qoftë se parashikuesi preferon stil të udhëheqjes të orientuar kah detyra, përkatësisht inkurajon qasje autokratike të vartësi kjo do të ndikojë që menaxheri të pranojë stil të tillë dhe anasjelltas. Nëse parashikuesi preferon stil i udhëheqjes i orientuar drejt të punësuarit, kjo do të ndikojë në sjelljen e menaxherit në pranimin e orientimit të tillë. Në bazë të fuqisë së tyre të shpërblejnë (bonuse, çmime) parashikuesit në mënyrë direkte ndikojnë në sjelljen e menaxherëve në nivele të ulta. Menaxherët e nivelit të ultë përpiqen të veprojnë dhe të sillen si parashikuesit të tyre.

4. Shpresat, sjelljet dhe karakteristikat e nënçmimeve Vartësit janë një faktor i rëndësishëm në përcaktimin e stilit të kreut. *Karakteristikat* e vartësve vijnë në shprehje kryesisht me aftësitë e tyre. Nëse janë të aftë, me përvojë, madje edhe në kërkim të stilit më participativ të drejtimit dhe stili më pak autoritativ. Punonjësit të pa trajnuar, pa përvojë, kërkojnë qasje të drejtimit të udhëheqjes, një udhëheqës i cili i strukturon detyra, i cila është më autoritativ. *Stilet e vartësve* janë manifestuar në mënyrë të tillë që kërkojnë disa

punonjës me stil më autoritativ të udhëheqjes (policisë ushtrisë), ndërsa të tjerët (punët hulumtuese shkencore) preferojnë përgjegjësi më të madhe në punën e tyre. *Pritjet e vartësve* vijnë në shprehje në situata kur bëhet fjalë për ndryshimin e menaxherit, kështu që nëse vartësit kanë pasur menaxher i cili ka qenë i orientuar drejt punonjësve, kurse nga menaxher i ri pritet stil i përshtatshëm i sjelljes, mundet të reagojnë negativisht edhe në qoftë se ai bëhet në stilin autoritar të drejtimit

5. Pritjet nga kolegët. Kreu vendos marrëdhënie me udhëheqësit e tjerë në organizatë. Ata shkëmbyen ide midis tyre, mendimet, përvojat dhe sugjerime. Kolegët e udhëheqësit janë një burim i rëndësishëm për të krahasuar të dhënat ndikon në zgjedhjen e stilit të tij udhëheqës dhe modifikimi i tij. Për më tepër, qëndrimet e kolegëve ndikojnë drejtpërdrejt në suksesin e menaxherit. Për shembull, në mënyrë agresive të konkurrojnë për resurset organizative, ti dëmtojnë reputacionin të vet ose të tregohen jokooperativ në mënyra të ndryshme.

6. Kuptimi i detyrës. Detyra e individit ose të grupit ka rëndësi në lidhje me atë që duhet të bëhet në vendin e punës. Udhëheqësit duhet saktë të vlerësojnë detyrën që do të kryhet, për shkak se ajo është një parakusht për zbatimin e tij të suksesshëm. Në kushtet kur detyra nuk është e strukturuar, udhëzuesi autoritativ mund të jetë jo i përshtatshëm. të punësuarit në kushte të tilla kërkojnë më shumë liri në veprimin dhe resurse të panevojshme për të përfunduar punën. Ky shembull, në detyrën e punës është studimi dhe zhvillimi, puna e një profesori universiteti, etj. Nga ana tjetër, kur detyra e strukturës është e strukturuar (punë në linjë lëvizëse) punonjësi është u udhëzuar nga menaxheri çfarë duhet të bëjë saktë për ta kryer detyrën e caktuar. Edhe pse ka faktorë të tjerë që ndikojnë në udhëheqjen e suksesshme, megjithatë, këto gjashtë faktorë në masë të madhe e ilustron natyrën e qasjes të situacionit drejt udhëheqjes.

5. FORMAT (STILET) E UDHËHEQJES

Ka studime të shumta hulumtuese se udhëheqja shqyrtohet nga aspekte të ndryshme, që deri më tani muneshind të reduktohet në tri qasjet kryesore për studimin e udhëheqjes: nga aspekti i *tipareve të karakterit (vetit)* që i posedojnë krerët e suksesshme, nga aspekti i përcaktimit të sjelljes që i karakterizon udhëheqësit

e suksesshëm dhe nga aspekti i situatës, në të cilën efektiviteti i kreu varet nga situata në të cilën është vendosur, pra detyrat për të ekzekutuar, aftësitë dhe pritjet e vartësve, mjedis organizativ, përvoja e mëparshme e liderit dhe vartësit dhe kështu me radhë. Pasi ai arriti në përfundimin se nuk ka veti që mund të shoqërohen me udhëheqësit, filluan hulumtimet në fushën e sjelljes të udhëheqësve. Kështu, një nga hulumtimet e para mbi sjelljen e udhëheqësit është ajo që gjatë 30 viteve të zbatimit të këtij shekulli Kurt Leëin, Ronald dhe Ronald. Lipit, Ralt K. Vajt. Ata zhvillojnë një klasifikim të sjelljes së krerëve e cila bazohet në metodën e vendimit midis kreut dhe vartësit. Vendim nga kreu ndikojë në marrëdhëniet me vartësit, kështu që është pasqyruar në procesin e kryerjes së detyre të caktuar, dhe në kënaqësinë ose pakënaqësi përfundimtare të individëve. Sjellja e liderëve mund të shpjegohet me pjesëmarrjen e tyre në vendimmarrje dhe në mënyrën se pasqyrojnë ato vendimet për vartësit. Stili i udhëheqësit, në varësi të marrjes së vendimeve mund të jenë të ndryshme, kështu që në këtë kuptim flitet për: një udhëheqës autokratike dhe demokratike.

Kreu autokratik i merr të gjitha vendimet, ndërsa vartësit nuk kanë asnjë ndikim në procesin e miratimit të tyre.

Kreu autokratik i merr të gjitha vendimet, ndërsa vartësit nuk kanë asnjë ndikim në procesin e miratimit të tyre. Ky lloj i oficerëve janë indiferente ndaj kërkesat e vartësve. Kreu autokratik thjesht një mënyrë hierarkike dhe me komunikim poshtë, pa diskutim, punonjësit i kërkton për të kryer detyrat. Kreu Autokratik nuk është i favorizuar nga punonjësit. Ai ka autoritet dhe pushtet - fuqi për ti detyruar vartësit për të ekzekutuar detyrë që rezulton.

Kreu demokratik dhe participativ u lejon vartësve të marrin pjesë në prurkjen e vendimeve, ndërsa punonjësit i trajtojnë me dinjitet dhe mirësi pativniot.

Kreu demokratik dhe participativ u lejon vartësve të marrin pjesë në prurkjen e vendimeve, ndërsa punonjësit i trajtojnë me dinjitet dhe mirësi pativniot. Kreu participativ, pasi që të diskutojë me punonjësit për detyrën dhe aktivitetë tjera lidhur me të, e përcaktojnë detyrën e punës punonjësit. Kryetar me stil pjesëmarrëse krijon një nivel më të lartë të kënaqësisë me vartësit. Punëtorët të cilët marrin pjesë në prurjen e vendimeve të sigurojë rezistencë më pak për të ndryshuar, tregojnë identifikimin më të madh në organizim dhe arrijnë efikasitet më të madh.

Leissez - Kreu faire vartësve u lejon lirinë e plotë në marrjen e vendimeve dhe në kryerjen e detyrave

Leissez - Kreu faire vartësve u lejon lirinë e plotë në marrjen e vendimeve dhe në kryerjen e detyrave.

Kreu me këtë stil më rrallë i respekton punëtorët direkt në mënyrë që punonjësit vet i miratojnë vendimet lidhur me punën. Kënaqësisë dhe niveli i performancës nga ana e vartësit është më i vogël për

menaxherin e *laissez - faire* stil në krahasim me liderin me stil pjesëmarrës - participativ.

Stili me pjesëmarrje (participativ) është karakterizuar nga një shkallë më të lartë të kënaqësisë së vartësve. Gjegjësisht, vartësit e liderit participativ tregojnë më shumë identifikim në organizatë, se sa varësi e kreut autokratik. Megjithatë, studimet kanë treguar se ka një dallim të qëndrueshme në mes të këtyre stileve të udhëheqjes dhe efektivitetit. Gjegjësisht, ka grupe të efektshme dhe autokratike dhe me pjesëmarrës (kreu demokratik).

6. NGJAJSHMËRIMET DHE DALLIMET MIDIS MENAXHIMIT DHE USHËHEQJES

Menaxhimi (udhëheqja) i referohet punës së menaxherit në lidhje me njerëzit në organizatë. Ky është procesi i drejtimit të veprimtarive në grup dhe ndikojnë te tjerët për të arritur qëllimet e përbashkëta. *Udhëheqja (menaxhimi)* është kryerje e punës duke përdorur përpjekje nga njerëzit e tjerë, që nëpërmjet përdorimit më efektiv dhe më efikas të resurseve për të arritur qëllimet e organizimit. Nga kjo del se udhëheqja është një koncept më i gjerë nga udhëheqja, sepse ajo përfshin përdorimin e resurseve, e jo vetëm ndikimin e njerëzve.

Sipas disa autorëve, udhëheqja është një *funkcion udhëheqjes*, bashkë me funksionet e planifikimit, organizimit dhe kontrollit. Udhqëhesia më pas duket si një proces për të inkurajuar entuziazmin e njerëzve për të mbështetur qëllimet e organizatës dhe të punohet shumë në realizimin e planeve të rëndësishme. Në këtë kuptim, udhëheqja do të thotë ndërtimi i një kuptim të angazhimit, duke i inkurajuar punën e madhe dhe ata ndikojnë të tjerët për të investuar punën e tyre në interes të organizatës. Të ketë sukses udhëheqësit duhet të jetë i suksesshëm në të gjitha aspektet e motivimit, komunikimi, marrëdhëniet ndërpersonale, puna ekipore dhe dinamikën e grupit.

Disa autorë të shohin udhëheqjen si *pjesë e funksion të motivimit*. Domethënë, si një proces menaxhimi përbëhet nga: planifikimit, organizimit, motivimi dhe kontrollimi. Motivimi funksion definohet si një proces i ndikimit të njerëzve në arritjen e qëllimeve të caktuara, ku ky funksion i menaxhimit përfshin të paktën katër komponentë: udhëheqja, dinamika e grupit, komunikim dhe ndryshim organizativ. Roli i motivimit të tillë

Menaxhimi përballet me komplekse -probleme.

e shqyrton më shumë në fazën e implementimit të strategjisë. Megjithatë, dallimi në mes të menaxhimit dhe udhëheqësit, kjo shihet në funksionin e tyre të ndryshëm. *Menaxhimi përballet me komplekse - probleme*. Praktikrat dhe procedurat e saj janë kryesisht një përgjigje të shfaqjes së organizatave të mëdha. Pa menaxhimit të mirë, organizatat komplekse do të bëhet kaotike dhe do të kërcënonte ekzistencën e tyre. Menaxhimi I mirë sjell një dozë të rendit dhe qëndrueshmërisë.

Udhëheqja ndeshet me ndryshime.

Udhëheqja ndeshet me ndryshime. Pjesë e arsyes që u bë në mënyrë të rëndësishme në vitet e fundit është se botën e biznesit është bërë më konkurruese dhe më parashikueshme. Ndryshim të shpejtë teknologjik, konkurrencë më të madhe ndërkombëtare, - deregulimia i tregjeve, çmimet e naftës dhe ndryshimet demografike në fuqinë punëtore janë disa nga shumë faktorë kontribuojnë në këtë ndryshim. Ndryshimet e mëdha në organizimin bëhen më të përpjekur për të mbijetuar dhe me sukses të konkurrohet në një vend të ri, dhe ndryshime të tilla kërkojnë më shumë udhëzime.

Dy sistemet e veprimit përfshijë vendosjen se çfarë duhet bërë, krijojnë lidhje dhe marrëdhëniet për kryerjen e planit dhe janë duke u përpjekur për të siguruar njerëzit për të kryer punën. Më pas, kryerja e këtyre tre detyrave është në mënyra të ndryshme.

Menaxhimi:
-planifikimi dhe buxhetimi
-organizimi dhe formimi i kuadrit
- kontrolli dhe zgjidhje të problemeve

Organizatrat udhëheqin me kompleksitetin së pari me *planifikimin dhe buxhetimit* - përcaktimin e qëllimeve, vendosje e hapave detale për arritjen e tyre dhe caktimin e resurseve - burimeve për të përmbushur këto plane, pastaj nëpërmjet *organizimit dhe formimit të kuadrit* - krijimin e strukturës organizative, plotësimin e vendeve të punë me individë të kualifikuar, delegimin e përgjegjësisë për zbatimin e planit dhe krijimin e sistemeve për monitorimin e implementimit dhe, në fund, *nëpërmjet kontrollit dhe zgjidhjen e problemeve* - monitorimin e performancës kundër planit, identifikimit të krijimeve dhe planifikimin dhe organizimin e tejkalimit të problemeve.

Udhëheqja:
- vendosja e drejtimit
-vendosja e njerëzve
-motivimi dhe inspirimi

Udhëheqja shfaq ndryshim nëpërmjet aktiviteteve të mëposhtme: së pari, duke *vendosur drejtim* - formimin e një vizioni për të ardhmen (më shpesh shumë ardhmëri së bashku me strategjitë për ndryshimet e duhura për të arritur këtë vizion, pastaj, duke *pyetur njerëzit*, për komunikimin e drejtimit të ri, duke

krijuar koalicione me ata që e kuptojnë vizionin dhe angazhohen për të arritur, dhe në fund, *motivimin dhe frymëzimin* - insistimin - duke u përpjekur njerëzit të lëvizin në drejtimin e duhur, duke iu referuar në bazën, shpesh të paplotësuar, nevojat e njeriut, vlerat dhe emocionet.

Të mësojmë më shumë

Paraqitet mendimi me të cilin udhëheqja është një aftësi e rrallë. Krerët e suksesshëm janë të rrallë, por shumë njerëz kanë potencial për të udhëhequr. Në jetën e përditshme, njerëzit shpesh janë në një pozitë të udhëheqësit. Shumë prej tyre edhe pse kanë potencial udhëheqje, veten e shohin si pasuesi të përjetshëm. Gjithashtu besohet se ekziston udhëheqja vetëm në krye të kompanisë. Në fakt sa më e madhe të jetë kompania, aq më i madh është roli i udhëheqësit. Është e qartë se udhëheqja nuk është e rezervuar vetëm për njerëzit karizmatik, por, mbi të gjitha, është një proces që njerëzit e përdorin kur ata e duan më të mirë për veten dhe të tjerëve. Udhëheqja është veprim e jo pozitë.

Shumë është shkruar për atë që do të thotë të jesh një udhëheqës i suksesshëm. Karakteristikat, pronat dhe aktivitetet që janë vendimtare për këtë qëllim janë:

- Merrni iniciativë;
- Të jesh një person që punonjësit e tjerë zgjedhin të të ndjekin;
- Krijë një vizion për të ardhmen;
- Krijë një frymëzim;
- Bëni njerëzit e tjerë të ndihen të rëndësishëm dhe me vlerë;
- Vlerat e juaja janë një realitet, por silluni në mënyrë etike;
- Vendos drejtim duke shprehur shpresat - pritjet tuaja dhe shembuj;
- Krijoni mjedisi të përmirësimit të vazhdueshëm;
- Krijoni mundësi për njerëzit për tu zhvilluar personalisht dhe profesionalisht;
- Keni kujdes dhe veproni me ndjeshmëri.

Pyetjet për identifikimin e njohurive:

1. Si mund të definohet udhëheqja?
2. Cili është thelbi dhe karakteristikat e udhëheqjes?
3. Cilat janë bartësit e udhëheqjes në organizatë?
4. Shpjegoji faktorët e udhëheqjes.
5. A mund t'i identifikoni format e udhëheqjes?
6. Cilat janë ngjashmëritë dhe dallimet në mes të menaxherit dhe udhëheqjes?

7 GRUPET NË ORGANIZATË

PËRMBAJTJA:

Definimi i grupit

Sjellja e grupit në organizatë

Llojet e grupeve

Grupeve formale

Grupet joformale

Karakteristikat e grupeve

Rolet

Statusi

Normat

Përafrim - kohezimi

Roli i grupeve joformale në organizatë

KONCEPTET KRYESORE:

Grupi

Karakteristikat e grupeve

Grupet formale

Grupet joformale

Rolet

Statusi

Normat

Përafrim - Kohezimi

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj teme, studenti do të jetë në gjendje:

- të definojë nocionin grup
- të përshkruaj sjelljen e grupit në organizatë
- t'i numëroj karakteristikat e grupeve formale
- të përshkruaj rolin e grupeve joformale në organizatë

1. DEFINICIONI I GRUPIT

Puna e njerëzve rrallë ndodh në izolim. Ato zakonisht krijojnë marrëdhënie me të tjerët në arritjen e qëllimeve të caktuara. Më pas, ajo mund të vërehet në dukje se sjellja e individëve, kur ata janë në një grup, dallohet nga sjellja e tyre kur janë vetëm. Për të parë thelbin e grupeve dhe të sjelljes në grup, është e nevojshme të definohet nocioni grupi të marren në konsideratë faktorët që ndikojnë në grupe, të marren në konsideratë llojet e grupeve, karakteristikat e grupeve etj.

Me nocionin grupi nënkuptojmë dy ose më shumë individ interaktiv dhe reciprok të cilët punojnë së bashku për të arritur disa qëllime.

Edhe pse ka definicione të ndryshme të asaj se çfarë është një grup, ato në përgjithësi i shqyrtojnë në vijim: me nocionin *grupi nënkuptojmë dy ose më shumë individ interaktiv dhe reciprok të cilët punojnë së bashku për të arritur disa qëllime*.¹⁸

Individët kanë shumë nevojë të cilët pjesa më e madhe kënaqen në ndërveprimin e tyre me të tjerët. Për këtë, grupet duket si një formë për të përmbushur nevojat e njerëzve të cilët më së shumti takohet në ndërveprim me njerëzit e tjerë. Njerëzit u bashkohen grupeve për arsyet e mëposhtme: arritjen e qëllimeve të caktuara, dëshira për pushtet, nevojën për sigurim, status i caktuar, vetëbesim dhe i perkasin, etj, në mënyrë që si faktorët që ndikojnë thuhet këto faktorët: faktorët fizik, faktorët ekonomikë dhe sociologjik.¹⁹

Faktorët fizik

Faktorët fizik. Shumë shpesh si faktor bazë për formimin e grupit është lokacioni. Njerëzit të cilët janë afër thjesht përpiqen për të vepruar normalisht dhe për të komunikuar me njëri - tjetrin. Zakonisht është në një organizatë, në një dhomë së bashku të punojnë njerëzit e profesionit të njëjtë.

Faktorët ekonomik

Faktorët ekonomike. Individ beson se ai mund të fitojë përfitime më të madhe ekonomike në qoftë se ka hyrë grupin e - caktuar. Kështu, individi është gati për të komunikuar, të bashkëpunoj dhe veproj me të tjerët në qoftë se ka dobi ekonomike.

Faktorët social

Faktorët social. Ky është një grup i faktorëve që përfshijn:

- Nevojat për sigurim,
- Nevojat sociale,
- Nevoja për respektimin, dhe
- Nevojat për vetëformimin.

Nevojat për sigurim. Grupi mund të mbrojë anëtarët e grupit nga presionet e jashtme. Me qasjen në grup fitohet një siguri e

caktuar në lidhje me menaxhimin, për shkak se anëtarët e grupit shkëmbejnë mendime në qëndrimet dhe kërkesat e menaxhimit. Ata ndjehen të fortë, kur së bashku s'kundërshtohen kërkesave të caktuara të menaxhimit. Në kushtet kur menaxheri krijon një atmosferë të pasigurisë, pastaj punonjësit kthehen ndaj sindikatat për të lehtësuar atë ndjenjë. Nevojat për sigurinë janë të njohur në grupin mbështetje që u japin anëtarëve të rinj. Anëtari i ri zakonisht ndjehen i vetmuar, kështu që kërkon mbështetje dhe drejtimin e grupit.

Nevojat sociale. Punonjësit shpesh I qasen grupit për shkak të nevojës së tyre të shoqërimit. Kur menaxhimi nuk e lejon integrimin dhe komunikimin e anëtarët të grupit, atëherë ulet dëshira e punonjësve në grup që të ndjehen një ndjenjë të përkatësisë. Bashkëveprimi i punës për shumë njerëz është burimi kryesor i takimit të këtyre nevojave. Grupi punues kontribuon shumë për të përmbushur të gjitha nevojat e përcaktimit - për marrëdhëniet shoqërore me të tjerët.

Respekti. Disa punonjës janë tërhequr në grupe sepse ata mendojnë se nga vetë grupit që i përkasin fitojnë një prestigj të caktuar. Qasja në grupin ku të e tjerët mendojnë së është e rëndësishme, duke pasur parasysh njohjen e caktuar dhe statusin e respektit për anëtarët e vet.

Vetëformimi. Dëshira e njerëzve për të përdorur aftësitë me maksimum efektiv dhe zhvillimin e punës psikologjike, duke treguar nevojën për vetëformimin. Punonjësit shpesh besojnë se kërkesat strikte të punës dhe rregullat e saj nuk e lejojnë për ti përmbushur këto nevoja. Prandaj, ata janë të bashkuar në grupe që shihet si një mjet i komunikimit mes miqve apo për të përdorur aftësitë e zakonshme të punës. Me këtë zhvillohet një ndjenjë e rritjes personale dhe sukses.

2. SJELLJA E GRUPIT NË ORGANIZATË

Grupi mund të vërehet si një sistem i hapur, në të cilën hyrjet të ndryshme përmes procesit të transformimit të tyre rezultojnë në dy dalje kryesore: performancë e detyrës dhe mirëmbajtjen e resurseve njerëzore.²⁰

Katër faktorët e dhëna që meritojnë vëmendje menaxherike janë: kuadri organizativ në të cilën zhvillohet procesi, natyra e

detyrës që duhet të përmbushen, përmasat dhe karakteristikat e anëtarësimit.

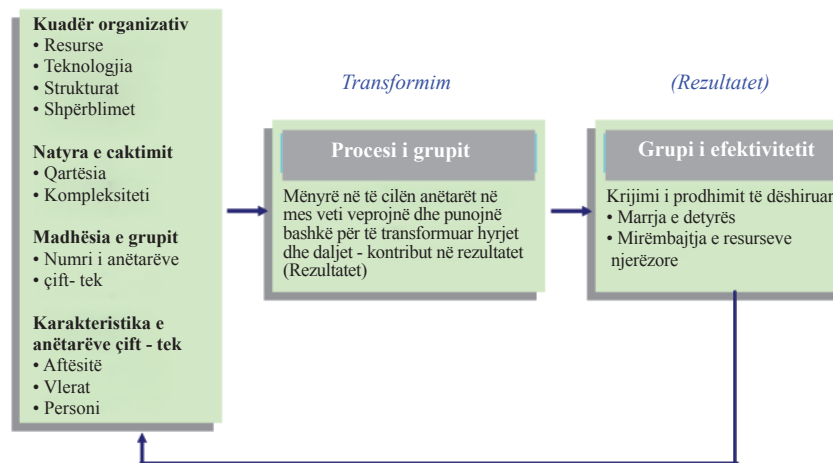
Kuadri organizativ

Faktori i parë, *kuadri organizativ* ndikon në mënyrë që anëtarët e grupit kanë të bëjnë me njëri - tjetrin dhe ti zbatojnë aftësitë e tyre në përmbushjen e detyrave. Domethënë, ky faktor vepron në mënyrë që të sigurojë qëllimin e mbështetjes në drejtim të resurseve - burimeve materiale, teknologjisë, zgjidhjet hapësinor, struktura organizative dhe çmime në dispozicion.

Natyra e detyrës

Faktori i dytë, *natyra e detyrës* ka të bëjë me atë se sa mundët më grupi më mirë të drejtoj mundin e tij dhe sa duhet të jetë intensiv grupi i procesit për të përfunduar puna. Më pas, detyrat komplekse kërkojnë këmbimit më të madh të informatave se sa të thjeshtat, ndërsa obligimet e qarta tq formuara përkundër e lehtësojnë koncentrimin e grupi në detyrën e caktuar.

Figura 1 Grupi si një sistem i hapur



Faktori i tretë, madhësia e grupit

Faktori i tretë, **madhësia e grupit** nga ana e vet mund të ndikojnë në numrin potencial të interaksionit e në mes të anëtarëve të cilët përndryshe rritet me progresion gjeometrik me rritjen e grupit, i cili - komunikimi bëhet më prespektive. Grupet më të mëdha se 6 - 7 anëtarë mund të jetë e vështirë për të zgjidhur problemet në mënyrë krijuese. Nga ana tjetër, numri

tek dhe çift të anëtarëve mund të kontribuojnë në shmangien e mospërputhjes, dhe e lehtëson mirëkuptimin e ndërsjellë.

Faktori i katërt, **karakteristikat e anëtarëve**, ndikojë në aftësinë e anëtarëve të punojnë së bashku. Miksi heterogjen të aftësive individuale, vlerave dhe personaliteteve e zgjeron bazën e burimeve të një grupi, nga një, por e rrit kompleksitetin e marrëdhënieve reciproke të anëtarëve, në anën tjetër.

Suksesi i grupit varet shumë nga forca e brendshme e procesit të grupit, i cili lidhet me këtë: sa më e mirë të jetë komunikimi në grupin si është vendosur procesi për vendim - marrje, sit ë tejkalohen konfliktet në grup, çfarë është sjellja e liderit dhe të tjerët. Me procesin e grupit duhet të arrihet energji pozitive në grup. Duhet të kihet parasysh se procesi më i mirë i grupit do të sigurojë efektshmërinë maksimale kur të dhënat që grupi duhet të veprojnë janë të pamjaftueshme për detyrë që duhet për ta bërë.

Nga secili grup formal pritet të transferohen të dhënat në degët e caktuara. Dalje nga procesi i grupit është detyra dhe mbështetja e burimeve njerëzore. Performanca e detyrës përfshin arritjen e qëllimeve të planifikuara dhe detyrat e grupit, ndërsa mbajtja e burimeve njerëzore është aftësia për të ruajtur marrëdhëniet ndërpersonale, kështu që në të ardhmen, anëtarët e saj të dëshirojnë të jenë në gjendje të punojnë së bashku sërish. Grupi suksesshëm i ka realizuar detyrat dhe i mban marrëdhënie të suksesshme nëpër kohë. Daljet e sistemin me reagime të kundërta janë në lidhje me hyrjet dhe e të kuptojë funksionin e sistemit të hapur, i cili duhet të tregojnë korrigjimet e mundshme në të hyra në sistem, në qoftë se nuk i plotësojnë qëllimet dhe qëllimet e grupit.

Grupet në organizatë mund të jetë të dobishme si për anëtarët të grupit ashtu dhe për organizimin, në tërësi. Ky përfitim është manifestuar nëpërmjet:

- rritjen e burimeve për zgjidhjen e problemeve;
- zhvillimin e kreativitetit dhe inovacionit;
- përmirësimin e cilësisë së vendimmarrjes;
- rritjen e angazhimit të anëtarëve të detyrave;
- rritjen e motivimit nëpërmjet veprimit kolektiv;
- përmirësimin e kontrollit dhe disiplinën e anëtarëve;
- plotësimin e nevojat individuale me rritjen e organizatës.

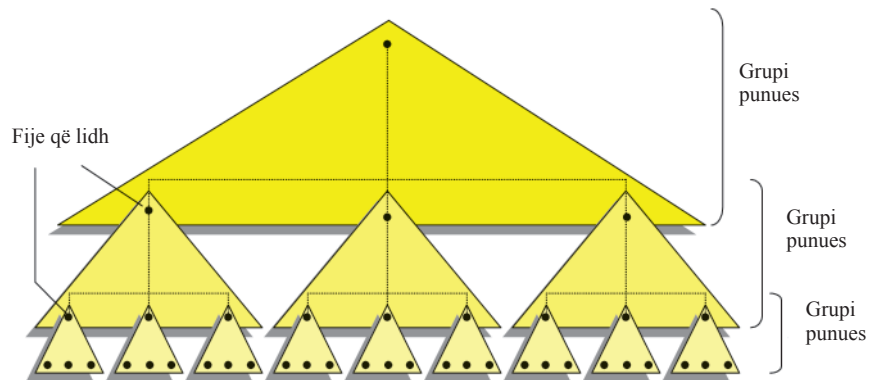
3. LLOJET E GRUPIT

Organizatat mund të shihet nga disa aspekte. Sipas ndarjes themelore dallohet: grupet formale dhe joformale, të përkohshme dhe të përhershme, të udhëhequr nga një menaxher ose të pavarur, me anëtarësimin homogjene dhe heterogjene, sipas synimit të krijimit të grupit etj. Megjithatë, ndarja më e rëndësishme për të kuptuar sjelljen kolektive është e grupeve formale dhe joformale.

3.1. Grupet formale

Performanca e aplikimeve dhe proceset që dalin nga qëllimet, çdo organizatë krijon strukturë të veçantë organizative. Kjo është për shkak të nevojave të menaxhimit të organizatës që ti grupoj aktivitetet dhe detyrat në disa sektorë, funksione, bordet, komisionet, njësitë punuese etj dhe me atë të kryej grupimin e punonjësve që ata ti realizojnë aktivitetet e shënuara e caktuara. Me, këtë menaxhimi formon grupe formale ku mund të shihet në tabelë organizative.

Figura 2. Menaxher si një lidhje



Menaxheri në rrjetin e grupeve formale është vërejtur si një fije e rëndësishme që lidh. Gjegjësisht, në këtë skemë një menaxher i nivelit më të ulët është anëtar i grupit të nivelit të lartë përgjegjës për një pjesë të caktuar. Kjo është që, çdo menaxher vepron si një

mbikëqyrës në një grup dhe i radhitur me grupin në një nivel më të lartë. Kështu, ai paraqitet jo vetëm si shef - kreu i grupit, por edhe si një koleg në krye të kryerjes së një punë të veçantë në një njësi e veçantë të punës. Kjo çon në arritjen e integritimit vertikal dhe horizontal të aktiviteteve të grupeve në të gjithë organizatën. Kjo organizatë merr një vështrim të piramidës organizative klasike, por në praktikë është e bazuar në disa ekipe të lidhura në vend të specialistëve individual.

Si shembuj të grupeve formale në literaturë përmenden: grupi komandues ekipet ndërfunksionale ekipe vetëformuese, grupe të formuara për një detyrë të veçantë, ekipet e projektive, qarqet e cilësisë, grupet e lidhura kompjuterike etj.

Grupet e komandës

Grupet e komandës. Këto janë grupet kryesore të caktuara nga marrëdhëniet e autoritetit formal dhe tregohen në skemën e organizative. Zakonisht përfshijë personat përgjegjës të cilët direkt përgjigjen me menaxherin.

Ekipet ndërfunksionale

Ekipet ndërfunksionale. Bëhet fjalë për ekipet që lejojnë individët nga funksionet e ndryshme të organizatës me njohuritë dhe aftësitë e tyre të kontribuojnë në zgjidhjen e problemeve operative në punën. Këto ekipe përfshijë edhe grupet e të cilës janë në gjendje të kryejnë punën e anëtarëve të tjerë.

Ekipet vetëdrejtuese

Ekipet vetëdrejtuese. Takohen edhe si drejtues të drejtimit, ekipeve të pavarur ose grupe pune autonome. Këto janë grupe të punëtorëve të cilët janë përgjegjës për procesin e punës të përgjithshëm ose për pjesën të tyre. Këto ekipe I ulin nivelet e menaxhimit dhe ndihmojnë në kontrollin e shpenzimeve. Lejohet fleksibilitet dhe ndryshim të shpejtë të konkurrencës ose kërkesat e konsumatorëve. Karakteristika kryesore e këtyre ekipeve është transferimi i fuqisë dhe autoriteti i dhënë në prurjen dhe zbatimin e vendimeve nga fusha së tyre e punës. Këto ekipe I japin punonjësve një kuptim të “pronësisë” në të gjithë punën.

Grupet e formuar për një detyrë të veçantë

Grupet e formuar për një detyrë të veçantë. Grupet e përkohshme e punonjësve të formuar për realizimin e disa detyrave të caktuara. Detyra e tyre është zakonisht shumë e veçantë dhe me kohë e definuar. Kreativiteti dhe inovacioni janë shumë të rëndësishme për këtë grup, duke ditur që zbatohen në mënyrë të veçantë për të kapërcyer ngjarjet e vështira dhe problematike. Zakonisht përbëhet nga anëtarë që vijnë nga departamente të ndryshme dhe nivelet e organizatës. Mbështeten në ekspertizën e jo në pozitën në organizatë. Këto grupe mundësojnë për të vepruar shpejt, ndërsa para se të

Ekipi i projektit

Ekipi i projektit është e ngjashme me grupe të formuara për një detyrë të veçantë, por zakonisht ajo fillon funksionimin dhe kontrollin e plotë mbi një projekt të punës. Si dhe me grupet e detyrës, anëtarët e ekipit vijnë nga funksione të ndryshme të organizimit dhe niveleve të ndryshme të hierarkisë. Ata janë kryesisht me karakter të përkohshëm, edhe pse projekte të mëdha, si krijimi i një aeroplani të ri, për shembull, mund të zgjasë me vite.

Ekipi për zhvillimin e produktit

Si një ekip specifik të projektit takohet *ekipi për zhvillimin e produktit* i cili është formuar për të krijuar, dizajnuar dhe prodhimtarinë e një produkti të ri. Këto ekipe ndonjëherë janë në një funksion të caktuar të biznesit, si p.sh. hulumtime dhe zhvillime, por sot, më shpesh në radhët e saj përfshihen njerëzit nga funksione të ndryshme, madje edhe konsumatorët.

Qarqet e cilësisë

Qarqet e cilësisë janë grupe të vogla e të punësuarve nga të njëjtën zonë të bashkuar së bashku për të zgjidhur disa probleme në aspektin e cilësisë, produktivitetit ose shërbimit. Mbikëqyrësi është anëtar i rrethit të cilësisë, ndërsa nuk është e nevojshme të jetë edhe udhëheqësi i saj. Pas kalimit të një trajnim të veçantë në zgjidhjen e problemeve, proceset në grup dhe problemet e cilësisë, anëtarët e rrethit janë të gatshëm të dalin me propozime që mund të aplikohen për të përmirësuar produktivitetin e punës përmes përmirësimit të cilësisë. Kjo qasje mundëson proces të shpejtë dhe fleksibël për zgjidhjen e problemeve. Edhe pse qarqet e cilësisë nuk janë aq të njohura si më parë, por lëvizja për cilësinë dhe TQM sot janë më të forta. Kjo mund të vërehet se në organizata e Shtetet të Bashkuara të Amerikës ku zbatohet autorizimi i vartësve ndaj vartësve dhe pjesëmarrja (participimi) i tyre në zgjidhjen e problemeve, raundit i cilësisë është të rëndësishme për arritjen e performansave - rezultateve më të mira të organizatave.

Grupet kompjuterike të lidhura

Grupet kompjuterike të lidhura. Lloji i grupi që në kohët e fundit është më prezente në organizimin bashkëkohor me grupet e lidhura kompjuterike ose me rrjetit elektronik. Këto grupe janë të bazuara në komunikim e mbështetur të kompjuterëve. Me zhvillimin e globalizimit të organizatës, këto grupe mundësojnë njerëzit nga vende të ndryshme së bashku të punojnë së bashku ti zgjedhin problemet.

3.2. Grupet joformale

Termi grupi joformal janë përdorur për të përshkruar ndërveprimet dhe aktivitetet të cilat nuk janë të përfshira në skemën Formale të organizimit. Gjatë punës, krahas grupeve formale që janë formuar nga ana e menaxhimit të organizatës për kryerjen e

qëllimeve të organizatës, paraqiten dhe grupe që nuk janë rezultat i këtij procesi, por lindin nga kontaktet personale dhe ndërveprimet e njerëzve në punë, dhe si përgjigje për nevojat e tyre sociale.

Çfarë lloje të grupeve joformale janë gjetur në literaturë: grupet e interesit dhe grupet e miqve ose të grupeve të miqësisë. Një *grup interesant* është formuar nga shoqata e personave për të arritur një qëllim të veçantë për të cilën çdo individ është i interesuar. Anëtarët e saj mund, por nuk duhet të jenë anëtarë të një grupi komandë apo një grup i formuar për një detyrë të veçantë. Pas realizimit e interesave të përbashkëta, grupi i interesit mund të shpërndahet. Kjo është zakonisht një kohë më të shkurtër sesa grupet e tjera. *Grupi i miqësisë* ndodh kur individët kanë karakteristika të përbashkëta, dhe shoqërohen me njëri-tjetrin për shkak të karakteristikave të tilla. Karakteristikat e tilla janë: moshë, origjina etnike, bindjet politike, interesi në sport dhe të tjerët. Individët, anëtarë e këtyre grupeve janë më afër me njëri - tjetrin se sa me anëtarët e tjerë, duke rezultuar zhvillimin e marrëdhënieve në punë dhe në kohën e lirë. Kështu, këto grupe e zgjerojnë komunikimin e individëve në lidhje me masën e nevojshme për realizimin e aktiviteteve të punës.

Një grup interesant është formuar nga shoqata e personave për të arritur një qëllim të veçantë për të cilën çdo individ është i interesuar.

Grupi i miqësisë ndodh kur individët kanë karakteristika të përbashkëta, dhe shoqërohen me njëri-tjetrin për shkak të karakteristikave të tilla.

4. TIPARET (KARAKTERISTIKAT) E GRUPIT

Për të kuptuar më mirë grupet dhe sjelljen e grupeve duhet të marrim në shqyrtim disa grupe karakteristike, siç janë:

- Rolet;
- Statusi;
- Normat - standardet;
- Grupi i kohezionit.

4.1. Rolet

Koncepti i roleve zbatohet për të gjithë punonjësit, si brenda organizatës ashtu dhe në jetën e tyre jashtë organizatës. *Roli* përfshin një grup të stilit të pritjes të sjelljes tipike për dikë që zë një pozitë të veçantë në një njësi shoqërore. Ajo është e perceptuar në marrëdhënie me të tjerët. Gjatë fazave të zhvillimit, grupi formon strukturë në të cilën anëtarët e grupit fillojnë të marrin role të caktuar ose grup aktivitetesh dhe sjelljet që priten nga anëtarë të tjerë të grupit. Disa janë të orientuara drejt detyrave të grupit, të tjerët për të mirëmbajtur marrëdhëniet në grup, disa janë drejtues, disa nga

Roli përfshin një grup të stilit të pritjes të sjelljes tipike për dikë që zë një pozitë të veçantë në një njësi shoqërore.

pasuesit, disa japin informacione, të tjerët I pranojnë dhe kështu me radhë. Në qoftë se rolet nuk janë kryer në përputhje me pritjet e anëtarëve të grupit, vihet në pyetje ruajtja e strukturës së grupit. Kjo sigurisht ka ndikuar në kënaqësinë e anëtarëve në moralin e grupit dhe për efektivitetin e përgjithshëm të grupit. Me faktin se njerëzit i përkasin grupeve të ndryshme, që kanë role të shumfishta në grupin e përshtatur të cilit i takojnë në një kohë të dhënë. Gjegjësisht, të punësuarit në organizatë të sillen në mënyrë që pritet prej tyre, në kontaktet me personat nga jashtë, ata marrin role të veçanta, në kuadër të shoqatave profesionale mund të ketë rol të definuar saktësisht, të njëjtën kohë, megjithatë, ata janë edhe anëtarë të familjeve të tyre të cilat kanë një rol të burrit (një], prindërit etj.

Role të ndryshme në disa raste të çojë në shfaqjen e konfliktit të ndërsjellë të roleve. Kjo ndodh kur individi percepton se ushtrimi i një rol mund të jetë i vështirë për të ushtruar ndonjë rol tjetër.

4.2. Status

Sipas definicionit *statusi* të thotë prestigj, pozitë apo gradë brenda grupit. Statusi është i rëndësishëm për të kuptuar sjelljen e grupit. Ajo mund të rrjedhin nga hierarkia organizative formale, por gjithashtu mund të vërehet në grupet joformale.

Struktura formale organizative relativisht në mënyrë të lehtë përcaktohet statusi i grupeve të caktuara dhe individëve. Sigurisht drejtuesit më të lartë të organizatës e paraqesin statusin më të lartë në hierarkinë, ndërsa menaxhimi i mesëm ka një status më të lartë në drejtim të menaxherëve të nivelit të ulët. Anëtarët e Grupit zakonisht nuk kanë probleme në vlerësimin e statusit të anëtarëve të grupeve të veçanta dhe gjithmonë janë dakord se cili prej tyre është më i larti, e cili është i mesëm, e cili ka një grup të ulët të statusit. Në strukturën formale organizative statusit sjell disa përfitime: shkëlqimin e titujve, paga të larta dhe të tjera.

Posaçërisht rëndësishme për të kuptuar sjelljen e grupeve është statusin e grupet joformale. Gjegjësisht, në grupet joformale zhvillohen një status i ngjashëm i sistemit, si dhe në grupet formale. Individët të cilët kanë një rol të udhëheqësit në grupin marrin nivel të caktuar të statusit në hierarkinë e grupit. Si faktorë që e përcaktojnë statusin në grupe joformale paraqiten: arsim, moshë, aftësitë ose përvoja.

Statusi - të thotë caktimi i prestigjit, pozitës apo gradës brenda grupit.

4.3. Normat

Normat-standarde të pranura për atë se si të duhet të sillen anëtarët e grupit.

Me kohë, anëtarët e grupeve vendosin norma të caktuara ose standardet e pranura për atë se si të duhet të sillen. Këto norma ju tregojnë individëve çfarë pritet prej tyre. Nga punëtori pritet të vijë me kohë në punës, nga studenti pritet që të ndjekin mësimet dhe ti përgatis provimet me kohë. Me zhvillimin e marrëdhënieve reciproke të grupit zhvillohen dhe normat. Ata duhet të kontribuojnë në arritjen e qëllimeve të organizatës, edhe pse ndonjëherë ky nuk është e rastit. Kur grupi i pranon standardet e caktuara të sjelljes, ata bëhen një model i sjelljes për anëtarët e grupit. Duhet të kihet parasysh se mund të ketë norma të ndryshme për të punësuarit në organizatë varet në faktit nëse ka të bëjë për menaxherët ose punonjësit e tjerë, për profesionistë apo joprofesionist për burra apo gra etj. Nga ana tjetër, ka disa faktorë organizativ që mund të ndikojnë në normat. Faktorë të tillë janë: - Politika e organizimit,, stili i menaxhimit, rregullat dhe procedurat e organizimit etj.

Edhe pse secili grup ka një sërë norma, ende mund të ballafaqohemi me disa standarde të sjelljes që paraqitet në organizatat më të mëdha. Si të tillë do ti theksonim: normat për veshjen në punë, normat për nivelin e angazhimit dhe kryerjes të detyrave, normat e besnikërisë të anëtarëve, norma e prezencës, për sjelljen reciproke etj.

Disa organizata kanë *kode formale për veshjen*. Edhe kur nuk ekzistojnë gjithashtu normat e diktojnë rregullën për mënyrën e veshjes në punë. Sigurisht përgjigja e pyetjes: çfarë është veshje e pranueshme? mund të ndryshojnë nga organizata në organizatë. Normat për *nivelin e përpjekjeve dhe ekzekutimin e punës* janë norma të përfshira gjerë në organizatë. Anëtarët e grupit të punës u japin udhëzime të qarta se si të angazhohen dhe se çfarë niveli i rezultatit duhet të arrihet, kur ata duhet të duken të zënë me punë, kur është e dëshirueshme që të shmangen (për të shmangur punës) dhe të ngjashme. *Besnikëria* ndaj organizatës është e përbashkëta për të gjitha organizatat. Menaxherët nuk i respektojnë shumë të punësuarit të cilët i shmangen punës në organizimi, apo ata me të gjitha shpenzimet kanë tendencë për të ndryshuar punë në një kompani tjetër. Në anën tjetër, qëndrimi i besnikërisë ndaj firmës tregon marrëdhënien ambicioze për kandidatët për poste të larta në hierarkinë e organizatës, sepse

ata punojnë jashtë orarit, punën e çojnë në shtëpi, pranojnë zhvendosjes për punë në vende ku ne nuk do të kishim jetuar edhe aq, ose të pranojnë punët që janë me rëndësi të veçantë për organizatën.

4.4. Kohezim (përafrim)

Kohezimi - forcë tërheqëse që drejton individët të bëhen dhe të mbeten anëtarë të grupit.

Kohezimi mund të definohet si një forcë tërheqëse që drejton individët të bëhen dhe të mbeten anëtarë të grupit. Grupi kohezent demonstroi shpreh besnikërinë ndaj anëtarëve të caktuar dhe një lidhshmëri e madhe ndaj normave të vendosura - përcaktuara.. Rregulli bazë i grupit dinamik është në atë mënyrën se si grupi kohezent është më i shprehur, aq më e madhe është aftësia ndaj normave. Duke pasur parasysh ndikimin që e ka kohezimi në suksesin e grupeve, hulumtuesit u përpoqën të izolojnë ato faktorë që ndikojnë më shumë në kohezimin e grupit. Faktorët që kanë një ndikim të madh në kohezim janë: madhësia e grupit, varësia e antarëve të grupit, pëlqimi për qëllimet, e arritja e qëllimeve të grupit, si dhe statusi i grupit dhe kërkesave dhe të presionit të menaxhimit. Ky grup synon të ketë një mënyrë rrethore: individët kërkojnë të bashkohen me grupin e antarëve në të cilin ata e admirojnë, ose identifikohen me ta.

5. ROLI I GRUPEVE JOFORMALE NË ORGANIZATË

Grupe joformale janë formuar në kuadër të grupeve formale. Ato zakonisht përfshijnë 2 - 3 individë, por mund të jenë edhe disa të cilat janë të lidhura në bazë të disa karakteristika të përbashkëta, zakonisht duke u bazuar në interesa të veçanta që kanë. Formimi i tyre është një dukuri normale, sepse njerëzit duan të bëhen miq, kanë interesa të përbashkëta dhe duan të bëhen si ato, që mendojnë se kanë afërsi. Me këtë, grupet joformale i përmbushin nevojat sociale të antarëve. Edhe pse këto marrëdhënie midis individëve janë joformale, por gjithashtu kanë ndikim në sjelljen e tyre dhe kryerjen e punëve. Kjo nuk do të thotë se grupet joformale janë të dëmshme për - menaxhimin, por grupi ka ndikim të madh në antarët e saj.

Grupet joformale kanë një ndikim të madh në sjelljen e punonjësve. Menaxherët në përgjithësi në ato shohin si dukuri të padëshiruara, edhe pse ato mund të jenë të dobishme për menaxhimin. Grupet joformale u sigurojnë kënaqësinë dhe ndjenjën e sigurisë për të punësuarit. Ata ofrojnë edhe kanale joformale të komunikimit në organizatë. Sigurisht, nëse qëllimet e grupeve joformale i mbështesin qëllimet e organizatës, grupet joformale veprojnë bashkë me grupin formal dhe krijojnë një sistem më të efektshëm për arritjen e qëllimeve të organizatës. Por gjithashtu duhet të kemi parasysh se në situata të caktuara ndodhin dhe efektet e padëshiruara të ekzistencës së grupeve joformale, të cilat janë të shprehura në periudha e ndryshimit dhe transformimit të organizatave. Me përhapjen e informacioneve të paverifikuara, mund të ndikohet në krijimin e një klime të pafavorshme në organizata, d.m.th të ndodhë rezistencë për të ndryshuar. Duke pas parasysh këtë, menaxhimi duhet të jenë i vetëdijshëm për ndikimin e grupeve joformale te individët.

Të mësojmë më shumë:

.....Një përpjekje për të kapërcyer problemet e modelit të prodhimit masive është modeli i cila u pranua nga prodhuesit e makinave suedez Volvo në fillim të viteve 80 të shekullit të kaluar. Në vend të kërkesës çdo personi të kryej një detyrë, punëtorët ishin të organizuar në ekipe përgjegjës për prodhimin e produktit. Praktikoheshite rotacion në vendet e punës me qëllim që çdo person të kryej detyra të ndryshme për disa muaj. Kjo i jep pronësi e produktit dhe një ndjenjë për punë ekipore që në prodhimtarinë serike nuk ekziston. Gjithashtu lejon punonjësit të fitojnë një gamë të gjerë të aftësive dhe të arrijnë një satisfakcion më të madh nga puna. Megjithatë, modeli e imponon kompaninë dhe shpenzime më të larta për trajnime në periudhën përderisa detyrat e reja nuk i mësojmë.

.....Organizata virtuale - apo organizatë modulare apo rrjetit është vërejtur, por jo me këtë emër. Thjeshtë, ideja është se biznesi i mban bazë, funksionet kritike të si p.sh. dizajnin e një produkti të ri, ndërsa funksionet e tjera të biznesit siç janë: teknologjia e informacionit, marketingut, resurset - burimet njerëzore dhe të tjerët, i shpërndan për kryerjen në punën e kompanive të tjera që mund të bëjë shumë më lirë. Për këtë shkak ka departmanizim i vogël. Kompanitë evropiane që përngjajnë kompjuter personal nga pjesë të prodhuar diku tjetër janë një shembull tipik i një organizate virtuale. Për shembull, vëzhguesit të prodhuar në Gjermani, patate në Korenë e Jugut dhe tastaturat në Tajvani janë në mbledhur në Suedi. Qëllimi është për të krijuar një organizatë me fleksibilitetin maksimal për t'u përqendruar në punën e atyre gjërave që janë të kryera më të mirë, por si negative nga njëra anë paraqitet humbja e kontrollit mbi disa aktivitete kyçe.

Pyetjet për identifikimin e njohurive:

1. Çfarë është grupi?
2. Pse është e rëndësishme që të studiohet sjellja e grupeve në organizatë?
3. Cilat janë karakteristikat e grupeve?
4. Numëroj llojet e grupeve formale?
5. Cili është roli i grupeve joformale në organizatë?
6. Si përcaktohet statusi i grupeve joformale dhe formale ?

8

KONFLIKTET ORGANIZATIVE

PËRMBAJTJA:

Definimi i konflikteve organizative

Llojet e konflikteve organizative

Shkaqet e konfliktit organizativ

Strategjive për zgjidhjen e konflikteve organizative

KONCEPTET KRYESORE:

Konfliktet organizative

Tërheqje e dyfishtë

Refuzim i dyfishtë

Tërheqje dhe refuzim

Kompromis

Arbitrazhë

Fitore - fitore

Humbje - humbje

Fitore - humbje

QËLLIMET E MËSIMIT:

Pas leximit të kësaj temë, nxënësi do të jetë në gjendje:

- të dijë t'i definojë konfliktet organizative
- të jetë në gjendje t'i njeh situatat e konfliktit
- të bëjë dallimin e llojeve të konflikteve organizative
- të dijë drejt të aplikojë strategjitë për t'i zgjidhur konfliktet organizative

1. DEFINIMI I KONFLIKTEVE ORGANIZATIVE

Konflikti është një fenomen në shoqërinë njerëzore. Fenomenologjia e konfliktit shkakton vëmendje për sociologët, psikologët, por edhe për shkencat organizative.

Konflikti është e domosdoshme. Nuk do të ketë konflikt, kur nuk vendosen vendime të reja, kur nuk ka ndryshime, dhe kjo është një gjendje e organizimit.²¹ Por, kur është fjala për njerëzim, analizuar si një element kryesor të sistemit ekonomik, atëherë mund të konstatojmë se konfliktet janë të përfshira në atë.

Konflikti nuk është një fenomen i prekshëm. Ai ekziston në mendjet e njerëzve të cilët janë pjesëmarrës të tyre. Njerëzit në mënyrë emocionale hyjnë në konflikt. Ajo buron nga roli i tyre në procesin e funksionimit të kompanisë. Me këtë lejohet paraqitja e konfliktit.

Kur është fjala për situata të konfliktit, zakonisht mendojmë se konflikti është i keq dhe fenomen negativ. Konfliktet janë rezultat i një sjellje të caktuar. Puna e menaxherit është të krijoj klimë organizative që do të krijojë marrëdhënie të shëndetshme midis punonjësve, pa ekzistencën e mundësive për paraqitjen e konflikteve. Sot, konflikti është parë si një dukuri e pashmangshme që mund të ketë efekte pozitive dhe negative në funksionimin e kompanisë. Prandaj, roli i menaxherëve nuk është për të parandaluar apo eliminuar konfliktet, por për t'i zgjidh.

Duke pasur parasysh faktin se konfliktet organizative ekzistojnë dhe krijojnë efekte të ndryshme mbi funksionimin e kompanisë, por edhe për punonjësit, imponon nevojën për shqyrtim e përmbajtjes së konfliktit, sipas definimit të saj, përcaktimin e llojeve dhe shkaqet e konfliktit organizativ, si dhe përpunimin e strategjive për zgjidhjen e tyre.

Ka shumë definicione të ndryshme të asaj që paraqiten konfliktet. Kështu, sipas njërës, konflikti është një gjendje e mosmarrëveshjes në mes të menaxherit, punëtorëve dhe njësive organizative në kryerjen e punës.²² Definicioni i ardhshëm i konfliktit është se ajo është një fenomen i cili është për shkak të ekzistencës e njëkohshme të interesave të kundërta e sjelljes së ndryshme ndërmjet dy ose më shumë palëve. Definicioni i tretë, të cilat tregojnë se konflikti është mosmarrëveshje ndërmjet dy ose më

Sot, konflikti është parë si një dukuri e pashmangshme që mund të ketë efekte pozitive dhe negative në funksionimin e kompanisë

shumë grupeve që rrjedhin nga mospërputhja e qëllimeve, interesat dhe vlerat.

Pavarësisht cili definicion është i pranuar, lehtë mund të përfundojmë se funksionimi i grupit është i lidhur me ekzistencën e mosmarrëveshjeve midis anëtarëve të organizimit. Kjo është dukuri normale duke pasur parasysh faktin që organizimi është i përbërë nga dallimet, d.m.th individë të cilët mes vete dallohen.

2. LLOJET E KONFLIKTEVE ORGANIZATIVE

Në kushtet e palëve të përfshira në konflikt, ne mund të dallojmë llojet e mëposhtme të konflikteve: - interpersonale, intragrupe, intergrupe, dhe konfliktet intraorganizative interorganizative.²³

Konfliktet intrapersonale janë konflikte që personi i ka me vete. Këto konflikte lindin nga karakteristikat individuale dhe manifestimit të tyre. Si forma të këtij lloji të konflikteve paraqiten - lindin apatia - frustracioni, lodhja, agresioni. Konfliktet interpersonale janë ato konflikte që lindin në marrëdhëniet me të tjerët. Zakonisht këto janë konflikte që ndodhin si rezultat i qëllimeve të mosmarrëveshjes së qëllimeve dhe aktivitete të cilat i ka një person dhe nuk u përgjigjen qëllimeve dhe aktivitetet e të tjerëve.

Konfliktet intragrupe lindin në kuadër të grupit. Ata manifestohen si një konflikt i roleve, konflikt i rezultatit dhe konfliktin interaksionit - ndërveprimit. Sipas konfliktit të roleve nënkuptojmë kur një person në grupin e kryen punën e një personi tjetër nga ai grup. Konflikt i rezultatit kemi kur disa nga grupi duhet të marrë një vendim që është në kundërshtim nga anëtarët e tjerë të grupit. Dhe, në fund, konflikti i interaksionit - ndërveprimit, kemi suksesi në punën atribuohet në vete ndërsa mosuksesi paraqet, dhe rezultat i punës së të tjerëve.

Konfliktet intergrupe janë rezultat i: identifikimi i grupit, dallimet e qarta në grup dhe - frustracionet. Grupi i identifikimit do të thotë se punonjësit e identifikojnë grupit në të cilit i takojnë. Dallimet e dukshme të grupit mund të shfaqen në forma të ndryshme - grupim i kateve të ndryshme të ndërmarrjeve - ndjekja e shkollave të ndryshme dhe më shumë. Frustracioni - zakonisht është rezultat i gjendjes kur një grup i arrin qëllimet e tyre, ndërsa grupi tjetër nuk

është në gjendje. Konfliktet Intergrupe janë krijuar në marrëdhëniet me grupe të tjera dhe mund të jenë horizontale dhe vertikale. Konfliktet horizontale ndodhin në të njëjtin nivel [konflikti midis sektorit teknik dhe sektorëve të marketingut është një formë e këtij lloji të konfliktit). Konfliktet vertikale ndodhin në mes të niveleve të ndryshme hierarkike dhe zakonisht kanë të bëjnë me çështjet lidhur me kontrollin, pushtet, qëllimet dhe pagat dhe përfitimet.

Konfliktet Intraorganizative lindin në kuadër të kompanisë të përgjithshme.

Dhe, së fundi, *konfliktet interorganizative* lindin në mes të kompanive të ndryshme në treg. Ky është rezultat i krijimit të grupeve të interesit dhe grupeve në tregu, konkurrenca për resurset, klientët dhe furnizuesit.

Konfliktet mund ti ndajmë në:

- *Konfliktet e tërheqjes së dyfishtë;*
- *Konfliktet e refuzimit të dyfishtë;*
- *Konflikti i tërheqjes dhe refuzimin.*

Konflikti i tërheqjes së dyfishtë kemi kur individi duhet të përcaktohet ndërmjet dy qëllimeve të cilat janë në mënyrë të barabartë dhe tërheqëse. Konflikti i refuzimit të dyfishtë ekziston atëherë kur duhet të përcaktohet ndërmjet dy qëllimeve - që të dyja janë mohuar në mënyrë të barabartë. Konflikti i tërheqjes dhe refuzimit është një formë e cila karakterizohet me refuzimin e njëkohësishëm dhe tërheqje nga një anë e një lënde objekti.

Konfliktet tërheqëse dhe i refuzimit - janë më të dëmshëm për shëndetin e punëtorit, veçanërisht në qoftë se ndjenjat që ndodhin janë shumë të forta, e cila mund të çojë në çrregullime psikologjike.

3. ARSYET PËR ORGANIZIMIN E KONFLIKTEVE

Dallimet e interesave brenda organizatës shkaktojnë konflikte. Ai dallim që i shkakton konfliktet përmbledh arsyet për paraqitjen e konflikteve.

Shkaqet apo burimet e konfliktit janë të shumta. Me zhvillimin e shoqërisë, ata janë rritur dhe janë thelluar.

Si arsye për paraqitjen e konflikteve janë:

- *Grupi i ndërvarësisë;*
- *Qëllimet e ndryshme;*

Konfliktet e tërheqjes së dyfishtë, Konfliktet e refuzimit të dyfishtë, Konflikti i tërheqjes dhe refuzimin.

Arsyet për paraqitjen e konflikteve

- *Konkurrenca për resurset - burimet;*
- *Niveli i arsimit;*
- *Paragjykimet;*
- *Sistemi i pagesave;*
- *Gjendja martesore dhe përkatësia nacionale e grupeve të ndryshme të grupeve fetare.*

Grupi i ndërvarësisë ndodh si rezultat i faktit që njerëzit punojnë bashkë. Mundohen të krijojnë klimë të ngrohtë në mjedisin në të cilat ata punojnë. Të veprojnë mbi parimin e vendosjes së bashkëpunimit me grupe të tjera në kuadër të kompanisë. Marrëdhëniet brenda grupit, si dhe ndërmjet grupeve duhet të harmonizohen dhe të koordinohen.

Në kompanitë në të cilën paraqitet shkallë më të lartë e ndërvarësisë mundësia për ndodhjen e konfliktit është më e madhe. Shumëllojshmëria e qëllimeve ndodh si rezultat i shpresave - pritjeve të ndryshme që punonjësit i kanë në lidhje me vendin e tyre në kuadër të kompanisë si e tërë dhe çfarë ata e konsiderojnë për tu arritur edhe e kanë. Pra, ekzistojnë qëllime individuale dhe qëllime të përbashkëta, të cilat sipas definicionit janë në kundërshtim. Sigurisht, se duhet të bëhet përpjekje për qëllime të përbashkëta sepse në një rast tjetër nuk do të sigurohet efektiviteti dhe efikasiteti i kompanisë. Patjetër duhet të vendoset konsensus në ndërmarrje mes palëve të interesuara.

Konkurrenca për resurset - burimet është shkak organizative i ndodhjes së konfliktit. Çdo herë kur nevojat e resurseve janë më të mëdha se sa të mundësive, vjen deri në konflikt. Ajo palë - anë e cila nuk është e kënaqur krijon konflikt.

Niveli i arsimit është një shkak shumë kualitativ i konflikteve të situatës, veçanërisht në situata në qoftë se edhe shkaqet tjera janë të pranishme. Njerëzit me nivele më të larta të arsimit janë narcisoid dhe të plotë në veten. Ata e dinë mirë. Shumë herë narcisizmin është pozitiv, paraqet fuqi për përparimin në organizatë, në të kundërt personi bëhet Medio - kriter, dhe se për personin e arsimuar është një tipar i keq.

Paragjykimet janë pozicion para - përcaktuara në diçka apo për dikujt, pa marrë parasysh të vërtetën objektive dhe subjektive. Ata janë të vështirë për të ndryshuar. Ata kanë zakonisht karakter negativ, gjatë prurjes së qëndrimit korrekt dhe objektiv të individit për ndonjë problem.

Pagesa si sistem që është ndërtuar në shoqëri në ndërmarrje është një burim potencial i konflikteve. Kjo ndihet sidomos kur nuk ka konsistencë në zbatimin e tij, d.m.th kur ka kritere të ndryshme për pagesën e punonjësve. Përkëto arsye, kompania duhet të bëjë një model të kritereve të standardizuara në bazë të cilit ai mund t'u shpjegojë punonjësve pse ndryshimet ndodhin në sistemin e shpërblimit.

Së fundi, por jo edhe nga rëndësia e saj, qëndrimi familjar dhe pjesëtarëve të nacionaliteteve të ndryshme dhe grupe fetare.

Në varësi të gjendjes familjare të individit, si dhe roli i prindit ndikon në mënyrën e tij të sjelljes në organizatë dhe është potencial për shkaqet e mundshme të situatës së konfliktit. Në anën tjetër, pjesëtarët që i përkasin grupeve të ndryshme kombëtare dhe fetare kanë ndikimin e saj në paraqitjen e situatës së konfliktit. Çdo kombësi dhe grupi fetar ka karakteristikat e veta, të cilat e bëjnë atë të ndryshëm nga të tjerët. Këto karakteristika duhet të respektohen. Nuk duhet të futen nacionalizma dhe jotolerancë fetare, por të jetohet bashkë të mësohen dhe të respektohen ato karakteristika të cilat duhet të jenë një element i bashkimit, e jo i ndarjes.

4. STRATEGJITË PËR ZGJIDHJEN E KONFLIKTEVE ORGANIZATIVE

Në procesin e menaxhimit të konflikteve është e mundur të aplikojnë strategjitë e ndryshme. Përzgjedhja e strategjisë përkatëse përcaktohet nga lloji i konfliktit dhe rezultati është që të arrihet me zgjidhjen e konfliktit. Më pas, duhet të mundohen, përveç se do ta zgjedhin konfliktin në manifestim e saj, do të eliminonte arsyet si burime për shfaqjen e konfliktit. Në këtë proces të zgjidhjes së konfliktit do të gjendet në problemet që gjithashtu duhet të zgjidhen.

Në qoftë se kjo është një konflikti konstruktiv, duhet të ndihmohet deri në këtë moment përderisa nuk vërtetohen se ajo është e vendosur në konflikt shkatërrues apo të ndikojë negativisht në mjedisin e punës dhe shëndetin e punonjësve.

Largimi i problemeve që çojnë në konflikt është e mundur me përdorimin e strategjive indirekte dhe direkte.

Strategjitë indirekte i (të tërthorta) përfshijnë këto:

- krijimin e një sistemi të standardizuar të shpërblimit;
- organizim më të mirë të punës;

Strategjitë indirekte dhe direkte për zgjidhjen e konflikteve.

- futjen e strukturave të ulëta të menaxhimit me menaxhimin e lartë top - menaxhimi;
- krijimin e një ndjenjë të respektit dhe besimin reciprok.

Masat e përmendura i quajmë metoda indirekte të zgjidhjes së konflikteve, sepse me ata nuk shkohet direkt me pjesëmarrësit e konfliktit, por tërhiqen arsye që të çojnë në konflikt.

Në metodat direkte që aplikohen për të zgjidhur konfliktet - mund të përmendim metodat e shmangies, zbutjen, kompromisin, konfrontimin, negociatat me konkursin, ndërmjetësimin dhe arbitrimin.²⁴

Me *shmangien* problemi është injoruar me shpresën se ajo do të zhduket.

Zbutja përfshin minimizimin e konfliktit, në shpresë që gjërat të shkojnë me të mirë.

Kompromisi nënkupton rastin kur të dyja palët bëjnë marrëveshje dhe nuk ka fitues dhe të humbas - mposhtur.

Konfrontimi është arritje marrëveshje ose zgjidhjen e problemit.

Negociatat me bashkëpunim dhe konkurs nënkuptojmë zgjidhjen e konflikteve të drejtpërdrejtë me pjesëmarrjen e palëve konfrontuarite vetëm. Dallimi në strategjitë është që negociata e bashkëpunimit aspirohet për të arritur një rezultat që do të jetë i pranueshëm për të dy palët, ndërsa të negociatat me konkurs, rezultati është zakonisht i paknaqshëm i nevojës së njëres anë nga kënaqësia e nevojave të tjera. Gjithashtu, një përfundim i mundshëm mund të jetë kënaqësia e nevojës në një shkallë shumë më të vogla se sa e dëshiruar.

Me *ndërmjetësimin* krijohet negociata që bëhet nëpërmjet një pale të tretë puna e të cilëve është të ndihmojë palët konfrontuese për të arritur një zgjidhje të pranueshme.

Aribtrazha përfshijnë palën e tretë në konflikt, e cila palëve të konfrontuara ju imponon një përfundim të caktuar dhe përpiqet të zgjidhë në mënyrë korrekte që vet e ofron.

Pavarësisht nga cilat prej strategjive të propozuara do të përdoret, mund të jetë e mundur një nga rezultatet e mëposhtme:

- fitore - humbjen: zgjidhja e konfliktit që kënaq nevojën e një palë në llogari të tjetrit;
- fitore - fitore: zgjidhje të konfliktit që e plotëson nevojën e të dyja palëve;
- humbje - humbje: një zgjidhje e konfliktit të cilat nuk i plotësojnë nevojat e asnjërës palë.

Të mësojmë më shumë

Fenomenologjia e konfliktit dhe situatat e konfliktit janë të lidhura ngushtë me fenomenet të tilla, siç janë:

Pushtet

Stres

Mekanizma të mbrojtjes

Larje trurit

Hulumtoni këto koncepte dhe shikoje lidhjen e tyre me konfliktet dhe situatat e konfliktit?

Pyetjet për identifikimin e njohurive:

- 1. Çfarë është konflikti?*
- 2. Si ndahen konfliktet në bazë të palëve të përfshira në të?*
- 3. Cilat janë konfliktet në tërheqjen e dyfishtë, tërheqjen dhe refuzimin dhe refuzimin e dyfishtë?*
- 4. Cilat janë arsyet për paraqitjen e konflikteve?*
- 5. Numëroj strategjitë për zgjidhjen e konflikteve?*

9

DRYSHIMET ORGANIZATIVE

Llojet e ndryshimeve

Faktorët e ndryshimit organizativ

Fazat në procesin e menaxhimit me ndryshimet e organizimit

Shkaqet për rezistencë ndaj ndryshimit organizativ

Roli i menaxherëve në tejkalimin e rezistencës ndaj ndryshimeve organizative

KONCEPTET KRYESORE:

Ndryshimet të planifikuara dhe të paplanifikuara

Ndryshimet evolucionare dhe revolucionare

Faktorët e brendshëm dhe të jashtëm
Shkrirja, ndryshimi dhe ri - ngrirja

QËLLIMI I MËSIMIT:

Pas leximit mbi këtë temë, nxënësi do të jetë në gjendje:

- të bëjë dallimin e llojeve të ndryshme organizative
- t'i përshkruaj faktorët që ndikojnë në ndryshimin organizativ
- t'i emërojë fazat në procesin e ndryshimit organizativ
- t'i identifikojë arsyet për rezistencën ndaj ndryshimeve organizative
- ta kuptojë rolin e menaxherit në tejkalimin e rezistencës ndaj ndryshimeve

1. LLOJET E NDRYSHIMEVE

Sipas ndodhjes së tyre ndahen në: pjesa e planifikuara dhe të paplanifikuara

Ndryshimet organizative mund të klasifikohen sipas kriterëve të ndryshme. Sipas ndodhjes së tyre ndahen në: pjesa e planifikuara dhe të paplanifikuara.

Ndryshimet e planifikuara organizative janë rezultat i përpjekjeve të specifike të ndërmarra në mënyrë që të zgjidhet problemi ose të hulumtimin e mundësive të reja. Karakteristika kryesore e ndryshimeve të paplanifikuara organizative është se ato ndodhin vetvetiu ose rastësisht, pa para se të jetë planifikimi i tyre.

Sipas kompleksitetit, ndryshimet organizative i ndajmë në evolucionare dhe revolucionare.

Sipas kompleksitetit, ndryshimet organizative i ndajmë në evolucionare dhe revolucionare.

Ndryshimet evolucionare janë ndryshime graduale. Këto janë ndryshimet që ndodhin në menaxhimin e kualitetit, përmirësimin e cilësisë së produkteve dhe ndodhin në njërin pjesë të ndërmarrjes - kompanisë. Ndryshimet revolucionare organizative janë të papritura, dramatike dhe kanë të bëjnë për të gjithë organizimin në tërësi. Ky lloj ndryshimi organizativ kërkon reagimin e shpejtë të pjesëmarrësve, zhvillimi i rrezikut është e madhe, mund të ketë një ristrukturim të madh dhe krijimin e një gjendje të tensionuar në kompani. Këtu mund të jenë të numëruara më shumë aktivitete të shënuara në shkarkimin e punonjësve, duke krijuar produkte të reja. etj

Ndarjet vijuese e ndryshimeve organizative janë bërë bazuar në kriteret e gjerësi, thellësi dhe dimensionit kohor.²⁵

Gjerësia mund të jetë e pjesshme dhe e plotë. Në të pjesshëm, bien ato ndryshime kur janë bërë vetëm një dimension në kompani (p.sh. mekanizmi i koordinimit apo organizimi i shitjeve - të shërbimit. Në ndryshimet e përgjithshme janë ato ndryshime, kur kemi parasysh tërësinë e ndërmarrjes (reizinjeering, ristrukturimin, etj.) Thellësia do të thotë niveli i risive që janë bërë me ndryshimet. Ata mund të jenë të cekët (ndryshohet në numër të vogël) dhe të thellë (ndryshohet me një shkallë të lartë të lajmeve të dhëna.

2. FAKTORI PËR NDRYSHIME ORGANIZATIVE

Faktorë të brendshëm dhe të jashtëm

Në literaturë takohen një numër i madh i faktorëve që shkaktojnë paraqitjen e ndryshimit organizativ. Ata mund të ndahen në faktorë të brendshëm dhe në faktorë të jashtëm.

Në faktorët e brendshme përfshihen:

- Ndryshimi i parametrave të strukturës organizative;
- Struktura e krahut të punës;
- Karakteristikat e menaxherëve.

Ndryshimi i parametrave të strukturave organizative, paraqet një nga faktorët kryesore për ndodhjen e ndryshimeve organizative. Shkalla e specializimit e nevojshme e punës, krijimin e një sistemi të ri të vendim - marrjes, si dhe nevojën për të ndryshuar mekanizmat e koordinimit për shkak të vjetritimit të tyre dhe jo - funksionalitetit, paraqesin një faktor i rëndësishëm për ndodhjen të ndryshimit organizativ.

Të gjitha ndryshimet që ndodhin në fuqinë punëtore, në drejtim të kualifikimit të tyre, mosha dhe gjinia, shfaqin ndodhje të ndryshimit organizativ.

Faktori i tretë i brendshëm është i menaxherëve. Vullnet për të bërë ndryshime nga ana e menaxherëve është një pikë qendrore në kuptimin e rëndësisë së tyre si një faktor në ndryshimin organizativ. Lidhur me punën e ndryshimeve organizative, menaxherët mund të jetë proaktiv, duke kërkuar ndryshime, dhe inertne - të cilat kanë një qëndrim negativ ndaj ndryshimit.

Në faktorët e jashtëm për ndryshime organizative mund të jenë të numëruara:

- Ndryshimi i rolit të tregut;
- Ndryshimet teknologjike;
- Integrimin ekonomik ndërkombëtar;
- Pjekuria e tregjeve në vendet e zhvilluara.

Një nga ndryshimet e mëdha që kanë ndodhur në rrethinë janë të lidhur me rolin e funksionimit të tregut të kompanisë. Tani kemi një situatë në të cilën realiteti - ekonomik është i tillë që suksesi i ndërmarrjes gjithnjë varet nga kapacitetet e saj qenë kohë ti anticipoj dhe rregulloj sjelljen e tyre dhe nxitjet e brendshme të kërkesave të tregut. Me atë ajo akceptohet nevoja për të ndërtuar një orientim marketing të kompanisë. Me këtë ndodhin ndryshime të mëdha në përcaktimin dhe krijimin e strukturës organizative të kompanisë.

Ndryshimet teknologjike janë rezultat i komunikimit të shpejtë dhe të mirë - transportit të zhvilluar dhe të mjeteve të transportit si rezultat i të ashtuquajturës lidhshmëri e rrjeteve të njerëzve si rezultat i aplikimit dhe përdorimit të teknologjisë informatike.

Integrimet ekonomike ndërkombëtare rezultojnë nga globalizimi.

Pjekuria e tregjeve në vendet të zhvilluara përfshijë zhvillimin e ngadalshëm të tregut vendase, një numër i madh i eksportuesve dhe importuesve agresiv, si dhe liberalizimi më i madh në treg dhe marrëdhënieve të tregut.

3. FAZAT NË PROCESIN E MENAXHIMIT TË NDRYSHIMIT ORGANIZATIV

Menaxhimi i ndryshimit organizativ është një proces në të cilin planifikohet dhe zbatohet ndryshimet, duke minimizuar rezistencën për të ndryshuar nga ana e punonjësve me qëllim të gjetjes së efektivitetit dhe efikasitetit në funksionimin e kompanisë.

Në këtë proces, vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet këtyre dy aktivitetëve:

- përgatitjen e ndryshimit organizativ;
- arritjen e pajtimit me menaxherët/drejtues në drejtim të ndryshimit organizativ.

Në kushtet e përgatitjes për punën e ndryshimit organizativ, është e nevojshme për të përcaktuar dhe të përcaktojë qëllimin final që ne duam të arrijmë.

Arritja e pajtueshmërisë me menaxherët/drejtues në lidhje me ndryshimin organizativ duhet të fokusohet rreth tre pyetjeve të mëposhtme:

- cila është arsyeja për ndryshime organizative;
- natyra dhe përfshirja e ndryshimit organizativ;
- përputhje me procesin e menaxhimit të organizimit të ndryshimeve.

Për të bërë ndryshime organizative, përdoren modele të përshtatshme. Modeli më i njohur që i tregon fazat në procesin e ndryshimit organizativ, është e dhënë nga Shein. Sipas autorit, fazat në procesin e ndryshimeve organizative janë:

- Shkrirja;
- Ndryshimi;
- Përsëri ngritje, ose ringritje.

Në fazën e parë, punonjësit i perceptojnë problemet dhe nevojën për ndryshim. Ky nivel krijon nxitje për njerëzit për të ndryshuar qëndrimet dhe sjelljet e tyre. - Shkrirja zakonisht fillon me sigurimin e të punësuarve me informacionin që tregon jo përputhje midis sjelljes e së nevojshme dhe gjendjen e tanishme.

Modele të ndryshimit;
shkrirja; ndryshimi,
dhe përsëri ngritje,

Në fazën e ndryshimit është kërkuar të sigurojë kalimin e gjendjes së kërkuar dhe të dëshiruar. Kjo është një fazë e të mësuarit të cilat ofrojnë të punësuarve me të dhëna të reja, modele të reja të sjelljes dhe të mënyrave të reja të të menduarit. Ky nivel mund të përfshijë një plan të veçantë për menaxherët e trajnimit dhe punonjësit. Punonjësit me ide të reja eksperimentojnë dhe mund ti modifikojnë gjatë të mësuarit.

Në fazën përfundimtare, ri - ngrirje ndryshimet stabilizohen. Punonjësit integrohen me qëndrime të reja, aftësi dhe sjellje. Ndikimi i sjelljes së re është vlerësuar dhe fituar forcë. Në qëndrimin e ri në mënyrë të barabartë të marrin pjesë dhe top - menaxhimi dhe punonjësit e tjerë të punësuar në kompaninë.

4. ARSYET PËR REZISTENCËN E NDRYSHIMIT ORGANIZATIV

Çdo formë e ndryshimit organizativ nuk duhet të merret në qoftë se bëhet fjalë për rritjen e efektivitetit dhe efikasitetit në funksionimin e kompanisë, por njëkohësisht të mos shkaktojë pakënaqësi në mesin të punonjësit nga aktivitetet e marra.

Fenomeni që e ndjek procesin e ndryshimit organizativ është dukuri e rezistencës nga punonjësit. Menaxheri si iniciator dhe bartës i ndryshimit, duhet të ketë parasysh rezistencën dhe të krijoj strategji të përshtatshme për të reduktuar ose eliminuar plotësisht rezistencën për të ndryshuar. Çka e shkakton rezistencën për të ndryshuar?

Këto janë:

1. Faktorët ekonomikë;
2. Paaftësia;
3. Pasiguri;
4. Kërcënimet e marrëdhënieve sociale;
5. Refuzimi për të kontrolluar.

Ne besojmë se shkakut kryesor të rezistencës për të ndryshuar është e natyrës ekonomike. Zakonisht, ekziston frika në mesin e të punësuarve se ndryshimi do të humbasë një pjesë e përfitimeve të tyre dhe avantazheve që i kanë marrë dhe i posedojnë para paraqitjes së saj. Kështu, ata humbin një pjesë e asaj që ne jemi të interesuar, dhe se është mirëqenie e tyre dhe mirëqenien e familjes.

Paaftësia rezulton nga krijimi i detyrimeve të reja. Ajo rrjedh nga ideja se ata e njohin punën e vjetër dhe ajo nuk kërkon një përpjekje

Faktorët ekonomikë,
paaftësia ,pasiguri,
kërcënimet e
marrëdhënieve
sociale, refuzimi për të
kontrolluar.

të madhe prej tyre për kryerjen e obligimeve. Por çdo punë e re, kërkon të mësuarit të reja, ndërsa mësimi kërkon shpenzime të energjisë.

Pasiguria është faktor tjetër që krijon rezistencë për të ndryshuar. Ai është i lidhur me pasigurinë, ose, çfarë do të ndodhë në të ardhmen. Disa ndryshime mund të duken relativisht e parëndësishme në krahasim të gjendjes së përgjithshme të punëve, por njeriu që është i prekur drejtpërdrejt nga mosbesimi e sheh atë. Nëse një menaxheri i është ofruar një punë me pagë të lartë, parashtrohen disa pyetje. Sa mund të jetë e vështirë një punë e re? Sa kohë është e nevojshme për ta mësuar? Do të mundet ti përballojë sfidave? Nga ana tjetër, ekziston frika se a do të reagohet drejtë situatës së re.

Si një kërcënim për marrëdhëniet shoqërore janë ato që ndikojnë në statusin e tyre. Gjegjësisht, secili menaxher krijon marrëdhënie joformale me renditjet e tyre. Natyrisht, duke sjellë një menaxher të ri, një pjesë e atyre marrëdhënieve joformale apo ata kurrë nuk do të jetë përsëri të vendosura, ose atyre do të duhet kohë për tu vendosur.

Refuzim për të kontrolluar do të thotë emocionet të tilla sipas të cilave punonjësit të kuptojnë se ata do t'i nënshtrohen kontrollit që në periudhën e kaluar kanë qenë e vendosur dhe ata ishin të mësuar me atë.

5. ROLI I MENAXHERIT NË TEJKALIMIN E REZISTENCËS PËR NDRYSHIMET ORGANIZATIVE

Menaxher i mirë duhet të luftoj me ndodhjen e rezistencës ndaj ndryshimit. Në të njëjtën kohë shihet edhe cilësia e tij. Megjithatë, kjo është një proces në të cilin rolin aktiv e kanë edhe të punësuarit.

Për të pas sukses ndryshimi organizativ, menaxheri, i cili është bartësi i procesit të ndryshimit, duhet ti ketë karakteristikat e mëposhtme:

1. Të marrë mbështetjen dhe besimin e të tjerëve - çdo ndryshim nuk mund të bëhen nëse nuk ka mbështetje dhe besim nga aktorët kyç;
2. Të dëgjoj dhe të bashkëpunoj në mënyrë efektive;
3. Të marrë përgjegjësinë për aktivitetin - pasojat nga aktivitetet e marra ai duhet të marrë mbi vete;
4. Të siguroj - ofrojë reagime konstruktive për të tjerët - me këtë sigurohet përshtatjen më efektive dhe pranimin e ndryshimeve;
5. Të inspiroj dhe motivoj - krijimin e interesit në steikholderitë;
6. Të ketë komunikim të hapur me të gjithë anët e interesuara - përfshin një rrjedhje të hapur të informacionit midis palëve;
7. Për të krijuar mundësi për fitore të vogla.

Gjithashtu, për të mësuar rezistencën e ndryshuar, punonjësit duhet të:

- pjesëmarrës aktiv në ndjekjen e ndryshimit;
- të njohin faktorët social dhe psikologjik në ndryshimin;
- të ekzistoj një autoritet i besimit;
- të bëjnë vetëm ndryshimet e nevojshme.

Si aktivitetet për zvogëlimin e rezistencës ndaj ndryshimeve organizative, menaxheri duhet të sigurojë shmangien e papritur, mbështetjen e të kuptuarit të vërtetë të ndryshimeve, krijimin e kushteve për zbatimin e ndryshimeve dhe të kryejnë ndryshimet në provë.

Shmangia e papritur do të thotë aktivitet me të cilën se punonjësit janë të informuar për përmbajtjen e ndryshimeve me një qëllim kur ata ndodhin të dinë se çfarë do të ndryshojë kualitetin dhe kuantitetin, dhe çka do të thotë kjo për ato.

- Mbështetja e të kuptuarit e vërtetë e ndryshimeve nënkupton aktivitet të menaxherëve me të cilën e informojnë në mënyrë kualitative të punësuarit për paraqitjen e ndryshimeve, ose çfarë fitojnë ata ajo që ata marrin, dhe se çfarë humbasin me ndryshimin e bërë. Në veçanti, ata duhet të marrin informacion për sa i përket se do ta mbajnë këtë punë, nëse do të mbajnë vendin e punës, nëse do ta mbajnë pozitën ose do të përparojnë ose do të ngecin në hierarkinë, nëse do të punojnë më shumë dhe kështu me radhë.

Krijimi i kushteve për zbatimin e ndryshimeve do të thotë veprimtaria e menaxherëve për të bindur të punësuar se paraqitja e ndryshimeve është për shkak nevojës për të punuar në mënyrë më efektive dhe efektive, e jo të bëhen ndryshime, pa përmbajtje dhe nevojë. Pastaj konsiderohet se krijohen kushteve të nevojshme për fillimin e ndryshimeve.

Më në fund, paraqitja e provave të ndryshimit do të thotë, periudhë provuese në të cilën punonjësit jetojnë me ndryshime, përshtaten me atë para se të marrë një vendim përfundimtar në lidhje me pranimin ose refuzimin.

Qëllimi i menaxhimit me ndryshimet organizative, është e qartë se efektet janë arritur me këtë aktivitet. Kështu, menaxhimi organizativ i ndryshimeve i siguron punët e mëposhtme dhe në mënyrë pozitive ndikon në krijimin e efikasitetit dhe efektivitetit në funksionimin e ndërmarrjes:

- Ulja e padëshiruar e të punësuarve;
- Rritja e gjasave të suksesit të sistemit;
- Shmangia e gabimeve në proceset;
- Shmangia e humbjes së kapacitetit;
- Uljen e vonësës dhe pritje e shpenzimeve;
- Shmangia e pakënaqësive të konsumatorët.

Të mësojmë më shumë:

.....Tridhjetë vjet më parë, kishte dy programe televizive, por në mënyrë që një program mund të shihet me një antenë televizive dhe tjerat me një antenë tjetër. Sot ne kemi program kabllor dhe satelitor që ka me qindra herë më shumë programe. Pra, atëherë mezi prisnin të shohin filma në TV dhe kjo ishte një ritual familjar. Sot, çdo familje ka një televizion, një telekomandë, me qindra programe, por për fat të keq, televizioni shikohet veçmas, ose janë momente shumë të rralla kur mblidhen të familjes së bashku për shikuar televizion.

.....Njëzet vjet më parë, nuk kishte kompjuterë, shkrimi është kryer në makina për të shkruar. Atëherë kur është shkruar tekst dhe mur vjen në reshtin e fundit, është dashur të shtypet një dorezë metalike për të shkruar në reshtin e ri. Nëse gabohesh një fjalë apo shkronjë në tekst, tërhiqeshite fleta nga makina e shkrimit dhe zëvendësohet me një tjetër. Sot, për këtë qëllim përdoren kompjuterët, jo vetëm që e lëvizin automatikisht tekstin në një mënyrë të re, por e lejon përdoruesin për të luajtur me shkronjat dhe paraqitjen e tekstit ta bëjë në varësi nga nevojat dhe dëshirat.

.....Njëzet vjet më parë, fëmijët kanë luajtur jashtë dhe janë mbledhur në shtëpi për drekë, kur e kanë dëgjuar zërin e nënës së saj se si i quan me emër. Sot, fëmijët luajnë përsëri, por ato mblidhen për drekë, kur nënat përsëri, do ti thërrasin nëpër telefonat e tyre celulare.

.....Njerëzit që i përkasin grupeve të ndryshme të moshës kanë qëndrime të ndryshme në kushtet e ndryshimit organizativ. Kështu, për brezin e ri, karakteristike është eksperimentimi me ndryshimet dhe ndjekja e tyre me qëllim për freskinë e punës së tyre. Ata janë më elastik dhe më lehtë përshtaten me kërkesat e vëna dhe para tyre vendosin ndryshimet. Nga ana tjetër, punëtorët e vjetër në përgjithësi kanë një qëndrim negativ ndaj ndryshimit, vështirë që përshtaten me to dhe nuk dua surpriza.

Pyetjet për identifikimin e njohurive:

- 1. Cilat janë llojet e ndryshimit organizativ?*
- 2. Shpjegoni ndryshimin evolucionare dhe revolucionare!*
- 3. Si ndahen faktorët që ndikojnë në ndryshimin organizativ? Shpjegoni!*
- 4. Cilat janë fazat në procesin e ndryshimit organizativ?*
- 5. Cili është roli i menaxherit në tejkalimin e rezistencës për të ndryshuar? Shpjegoni!*

SHËNIMET:

- ¹ Postolov Kiril: Struktura organizative dhe zbatimi i tij në ndërmarrjet e ekonomisë së Republikës Makedonja, Fakulteti Ekonomik, Shkup, 2006, fq. 11.
- ² Kostic Zivko, Bazat organizative të sipërmarrjes, Administrata moderne, Beograd, 1990–1. Praqitja e shkencës organizative.
- ³ Postolov Kiril: Struktura Organizative dhe zbatimi i saj në ndërmarrjet e biznesit të Republikës së Makedonisë, Fakulteti Ekonomik, Shkup, 2006, fq. 20.
- ⁴ Henry Mintzberg, James Brian Quinn: *The Strategy process, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y., 1991, second edition, p. 335.
- ⁵ Henry Mintzberg, James Brian Quinn: *The Strategy process, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y., 1991, second edition, p. 344.
- ⁶ Janicevic Nebojsa: udhëheqja strategjike dhe struktura organizative, Libri shkencor, Beograd, 1990, fq. 22
- ⁷ Torington Derek, Laura Hall: *Personnel Management - HRM in Action*, Prentice Hall, Hertfordshire, 1995, Third Edition, p. 143
- ⁸ Certo C. Samuel: *Modern Management, Adding Digital Focus*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, Neë Jersey, 2003, 9» edition, p.294.
- ⁹ Daft L. Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Einston Inc, NY, 1988, p.173
- ¹⁰ Daft L. Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Einston Inc, NY, 1988
- ¹¹ Hitt Michael, Middlemist Dennis, Mathis L. Robert: *Management - Concepts and effective practice*, Eëst Publsiing Co, St. Paul, 1989,p.218.
- ¹² George M. Jennifer, Jones R. Gareth: *Essentials of Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, Neë Jersey, 2000.,p.245.
- ¹³ Edëin L. Baker: “Managing Organizational Culture”, *Management Revieë*, 4o\ 69, No. 7, July 1980, p. 13
- ¹⁴ Alan J. Roëe, Richard O. Mason, Karl E. Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler: *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison - Eëasley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1994, p. 474
- ¹⁵ GA.Cole: *Personnel Management: Theory and Practice*, DP Publications Ltd., London, 1993, pp. 52 - 53
- ¹⁶ James H. Donnely, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRËIN, Homeëood, Illinois, 1992, p. 384
- ¹⁷ James H. Donnely, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRËIN, Homeëood, Illinois, 1992, p. 410
- ¹⁸ Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, Prentice Hall, International, London, 1996, p. 496
- ¹⁹ James H. Donnely, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRËIN, Homeëood, Illinois, 1992, p. 346 - 348
- ²⁰ John R. Schermerhorn, Jr.: *Management for Productivity*, John Eëiley & Sons, Inc., Nju York, 1993, p. 549
- ²¹ Adizes Isak: Të mposhturim me ndryshimet, *DETRA*, Shkup, 1994, fq. 93.
- ²² Shuklev Bobek, drakulevski lubomir: Menaxhimi strategjik, Fakulteti ekonomik, Shkup,, 2001, fq. 203.
- ²³ Gordon Judith R; *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1991, third edition, pp. 466 - 469
- ²⁴ Shuklev Bobek, drakulevski lubomir: Menaxhimi strategjik, Fakultti ekonomik, Shkup, 2001, fq. 205.
- ²⁵ Nadler A. David, Tushman L. Michael: *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*, *Academy of Management Executive*3 (1989), pp. 194 - 204
- ²⁶ Fulmer Rovert: Menaxhime të reja *Hoëuom*, *Skaj*, Shkup, pjesa e parëppv, 1994., fq. 230

LITERATURA

1. Adizes, Is - hakun: Të mposhturit me ndryshimet, DETRA, Shkup, 1994
2. Baker, Edëin L.: "Menaxhimi Kultura organizative", Revieë Management, Vol. 69, nr 7, korrik 1980
3. Cole, GA: Menaxhimi i personelit: Teoria dhe Praktika, Publikime PD Ltd, Londër, 1993
4. I verdhë, L. Richard: Menaxhimi, Dryden Press, Rinehart dhe Èinston Inc, NY, 1988, p.173
5. David, A. Nadler, Tushman L. Michael: Organizative Frame Bending: Parimet për Menaxhimin e orientimit Re, Akademia e Menaxhimit Ekzekutiv 3, 1989
6. Donnely, James H., Jr, James L. Gibson, John M. Ivancevich: Bazat e Menaxhimit, Irëin, Homeëood, Illinois, 1992
7. Drakulevski, Ljubomir: Udhëheqja - bazë për menaxhimin efektiv strategjik, Fakulteti Ekonomik, Shkup, 1999
8. Robert Fulmer: Menaxhime të reja, Sky, Shkup, pjesa e parë, 1994
9. George, M. Jennifer, R. Jones Gareth: Essentials of Menaxhimi i Sjelljes Organizative, Inc Hall, Neë - Xhersi, 2000
10. Gordon, Judith R; Një diagnostike Qasje të Myrto, Allyn Bacon dhe, Massachu - tets, 1991
11. Hitt, Michael, Denis Middlemist, L. Mathis Robert: Menaxhim - Konceptet dhe efektive të praktikës, Èest Puhlsihing Co, St Paul, 1989
12. Nebojsa Janichevikj: organizacona Strategijsko upravljanje dhe struktura, Fantasy Libra, Beograd, 1990
13. Kostić, Zhivko: Parimet Organizatat preduzekja, Savremena Administratës, Beograd, 1990
14. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn: Procesi Strategjia, konceptet, kontekste, raste, çirak Hall International botim, Simon & Schuster, Engleëood Cliffs, NY, 1991
15. Robbins, Stephen P., Coulter Mary: Menaxhim, çirak Hall, International, Londër, 1996
16. Roëe, Alan J., Richard O Mason, Karl E. Dickel, Riçard B. Mann, Robert J. Mockler: Mashkull Menaxhim Strategjik: Qasje e metodologjike, Addison - Èesley Publishing Company, lexim, Massachu setts, 1994
17. Samuel, Certo C: Menaxhimi modern, Shtimi Focus Digital, Eucation Pearson Inc, Lumi Epërme shalë, Neë Jersey, 2003
18. Schermerhorn, John R., Jr: Menaxhim për Produktiviteti, John Èiley & Sons, Inc, Neë York, 1993
19. Torington, Derek, Salla e Laura: Personeli - Menaxhimi Hrm në Veprim, çirak Hall.
20. Shuklev, Bobek, Drakulevski Lubomir: Menaxhmenti strategjik, Fakulteti ekonomik, Shkup 2001

PËRMBAJTJA:

1. BAZAT TEORIKE TË ORGANIZIMIT	5
1. Definicioni i organizimit	6
2. Metodatat e shkencës për organizim	8
3. Teoritë në zhvillim e shkencës për organizim	10
3.1. Teoria klasike për organizim	10
3.2. Teoria neoklasike për organizim	11
3.3. Teoria bashkëkohore për organizimin	12
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimin e diturisë</i>	14
2. FORMIMI I STRUKTURËS ORGANIZATIVE	15
1. Definimi i strukturës organizative	16
2. Formimi i strukturës organizative	17
3. Parametrat e strukturës organizative	19
3.1. Ndarja e punës (specializimi)	20
3.2. Shpërndarja e autoritetit – decentralizimi	21
3.3. Grupimi i njësisë	23
3.4. Koordinimi	24
4. Faktorët e strukturës organizative	26
4.1. Ndikimi i teknologjisë informatike dhe organizimi	26
4.2. Fazat në zhvillimin e organizimit	28
5. Roli i menaxherit në strukturimin e organizimit	31
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimin e diturisë</i>	33
3. LLOJET E ORGANIZIMIT	35
1. Llojet (format) e strukturave organizative	35
1.1. Struktura organizative funksionale	36
1.2. Struktura organizative divizionale	38
1.3. Struktura organizative logjike	41
2. Organizimi formal dhe joformal	42
3. Organizimi i hapur dhe i mbyllur	44
4. Organizimi organik dhe mekanik	45
5. Organizimi i drejtë dhe i holle (lartë)	46
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimin e diturisë</i>	48
4. SJELLJA ORGANIZATIVE	49
1. Definimi i sjelljes organizative	50
2. Konceptet dhe metodatat e sjelljes organizative	52
3. Sjellja organizative dhe udhëheqja me resurset njerëzore	54
4. Hyrjet teorike për rolin dhe sjelljen e njeriut në organizimin	55
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimin e diturisë</i>	59
5. KULTURA ORGANIZATIVE DHE KLIMA	61
1. Definimi i kulturës organizative	62
2. Karakteristikat e kulturës organizative	63
3. Karakteristikat e klimës organizative	64

4. Udhëheqje me kulturën otrganizative	65
5. Lloje të klimës kulturore organizative	68
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimit e diturisë</i>	71
6. UDHËHEQJE	73
1. Definimin i udhëheqjes	74
2. Përmbajtja dhe karakteristikat e udhëheqjes	75
3. Bartësit e udhëheqjes	75
4. Faktorët e udhëheqjes	77
5. Llojet (stilet) e udhëheqjes	79
6. Ngjashmëritë ë dhe dallimet midis udhëheqjes dhe	81
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimit e diturisë</i>	84
7. GRUPET NË ORGANIZIM	85
1. Definimi grupit	86
2. Sjellja e grupit në organizim	87
3. Llojet e grupeve	90
3.1. Grupet formale	90
3.2. Grupet joformale	92
4. Karakteristikat e grupeve	93
3.1. Role	93
3.2. Status	94
3.1. Norme	95
3.2. Kohezim	96
5. Roli i grupeve joformale në organizim	96
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimit e diturisë</i>	98
8. KONFLIKTET ORGANIZATIVE	99
1. Definimi i konflikteve organizative	100
2. Llojet e konflikteve organizative	101
3. Shkaqet e konflikteve organizative	102
4. Strategjitë për kryerjen e konflikteve organizative	104
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimit e diturisë</i>	106
9. NDRYSHIMET	108
1. Llojet e ndryshimeve	108
2. Faktorët për ndryshimin e organizimeve	110
3. Fazat në procesin e udhëheqjes me ndryshimet organizative	111
4. Arsyet për ...drejt ndryshimeve organizative	111
5. Roli i menaxherit në tejkalimin.... kah ndryshimet organizative	112
<i>Të mësojmë më shumë dhe pyetje për vërtetimit e diturisë</i>	114
FUSNOTAT	115
LITERATURA	116